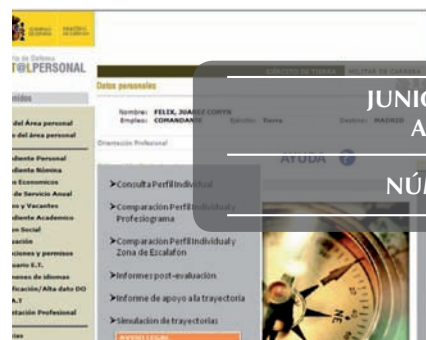


Ejército

de tierra español



CUERPO GENERAL. ESCALA DE SUBOFICIALES: SEGUNDO TRAMO DE LA TRAYECTORIA

EMPLEO	E. Fond. Avanzadas	Gestión de Material	Gestión de Personal	Gestión de Instalaciones	Admón. Económica	Tiempo en empleo Sistema de ascenso
GRUPO A	J. Sc. Aux. CuPLM Aux. CG Simulación Profesional J. Equipo Log. (Mando)	Aux. SI UCO Aux. SI AALOG UCLD OLEC MALE FLO Enseñanza	Área Pers. UCO Aux. SI MAPER Enseñanza	USBA/ USAC/ COBRA	SAE	8-10 años Clasificación (3 Rítmos: 6, 8 y 10 años)
GRUPO B	J. Sc. Logíst. (Mando) J. Mando PLM Aux. CG Simulación Profesional Jefe de Taller	J. Sc. Logíst. J. Oficina UCO Aux. SI AALOG UCLD OLEC MALE FLO Enseñanza	J. Of. A. Pers. UCO Aux. SI MAPER Enseñanza	USBA/ USAC/ COBRA	SAE	A partir de 4 años Elección

CUERPO GENERAL. ESCALA DE OFICIALES: PRIMER TRAMO DE LA TRAYECTORIA

EMPLEO	PUESTOS A OCUPAR	T. EMPLEO	ASCENSO
Jefe de Sección	Mando de Sección	5 años	Antigüedad
Oficial de Estado Mayor	Oficio específico (2 Rítmos) Salvo Mando de Sección	8-10 años	Clasificación (3 Rítmos: 6, 8 y 10 años)

DOCUMENTO:

- Recursos humanos en el ET: Orientación y Desarrollo de la Carrera

ARTÍCULOS:

- Yom Kippur: Siria se queda sólo... con Rusia
- Mutualizar capacidades militares: Smart Defence y Pooling & Sharing



El Personal: elemento fundamental de las Fuerzas Armadas

EDITA

DIRECCIÓN Director General de Brigada Lorenzo ÁLVAREZ ARAGÓN Subdirector, Jefe de Colaboraciones y Administración Coronel José Luis RUIZ BARANCO Jefe de Ediciones Coronel José Juan VALENCIA GONZÁLEZ-ANLEO
CONSEJO DE REDACCIÓN Coroneles Domínguez del Valle, Poutás Álvarez, García-Mercadal, López Roca, Molina Pineda de las Infantas, García y Pérez, Muñoz Blázquez y Arizmendi Lopéz Tenientes Coroneles Urteaga Todó, Borque Lafuente, Díez Alcalde y Jarillo Cañigüeral Comandantes Hernández Calvo, Martínez González, Villalonga Sánchez, Guerra Gil y Urbina Redondo Suboficial Mayor Blanco Gutiérrez
NIPO: 083-13-005-3 (Edición en papel) NIPO: 083-13-004-8 (Edición en línea) Depósito Legal: M. 1.633-1958 ISSN: 1696-7178
Correctora de Estilo Paloma Prado Caballero Servicio de Documentación Emilia Antúnez Monterrubio Corrector de Pruebas Capitán José Manuel Riveira Córdoba
Diseño Gráfico y Maquetación Ignacio Moreno Piqueras Ana María González Perdonés Laura Bevia González M ^a Eugenia Lamarca Montes Inmaculada del Valle Olmos
Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO
Colaboraciones Corporativas ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MILITARES ESCRITORES
Promotor de Publicidad EDITORIAL MIC C/ Artesiano s/n. Polígono Industrial Trabajo del Camino, 24010 León Teléf.: 902 271 902 / Fax: 902 371 902 Email: dirección@editorialmic.com marketing@editorialmic.com
Fotografías: MDEF, DECET, Colmeiro y Alberti
REVISTA EJÉRCITO C/ Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53

Índice

PRESENTACIÓN

4

DOCUMENTO

RECURSOS HUMANOS EN EL ET: ORIENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA

Presentación

GONZALO SÁNCHEZ URBÓN.
General de Brigada. Infantería. DEM.
Director de la Academia Logística del Ejército de Tierra.....36



Los modelos de carrera de las Escalas de Tropa y de Suboficiales del Ejército de Tierra

MAXIMINO ROBLES DIEZ.
General de Brigada. Infantería. DEM.39

Los modelos de carrera de las Escalas de Oficiales de los Cuerpos Específicos del Ejército de Tierra

MAXIMINO ROBLES DIEZ.
General de Brigada. Infantería. DEM.46



Del vértigo al aprendizaje: un salto facilitado por el «Coaching»

MARÍA EUGENIA CADENAS.
Licenciada en Derecho.....54

El modelo de orientación profesional

JUAN JOSÉ OTIÑANO VIÑES.
Coronel. Infantería. DEM.....61



La carrera horizontal

RAFAEL EDUARDO MATAMOROS MARTÍNEZ.
General Auditor. Cuerpo Jurídico Militar..... 69

Desvinculación de las Fuerzas Armadas

JOSÉ ANTONIO ACÓN RECUERO.
Coronel. Artillería.....76

¿Es necesaria la especialización en Recursos Humanos en el Ejército de Tierra?

PAULINO MUÑOZ TURMO.
Teniente Coronel. Artillería.....81



NUESTRAS INSERCIONES

Nota a los Lectores	6
Boletín de Suscripción	7
Normas de Colaboración	32
Libros de Defensa	34
Certamen de Pintura ISFAS	89
Interior de Contraportada:	131

PUBLICIDAD: Zurich Seguros, 88. Ibersystems, 104

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

ARTÍCULOS

Yom Kippur: Siria se queda sola... con Rusia.

LUIS ANDRÉS BÁRCENAS MOLINA.
Comandante. Transmisiones. DEM..... 8



¿Quo Vadis, Bosnia i Herzegovina?

JOAQUÍN DE PEDRO GARCIMARTÍN.
Comandante. Artillería. DEM..... 16



La fuerza conjunta 2020: Un proceso de lecciones aprendidas en el nivel operacional

DIEGO ALCOLEA NAVARRO.
Comandante. Artillería. DEM..... 24



Mutualizar capacidades militares: Smart Defence y Pooling & Sharing

JOSÉ ALFREDO VÁZQUEZ RAMOS.
Comandante. Intendencia. DEM..... 90



El ejercicio del mando, ¡una opinión más!

JOAQUÍN NAVARRO MÉNDEZ.
Comandante. Infantería. DEM. 97



El «Lean Seis Sigma»

ANTONIO SÁNCHEZ LARA.
Comandante. Infantería. DEM. 101



El Batallón Literario toledano y el gobierno de España, 1808-1812

GUILLERMO FRONTELA CARRERAS.
Coronel. Artillería. DEM. 108



SECCIONES

Observatorio Internacional de Conflictos

Iraq: ¿otra guerra civil en ciernes?

ALBERTO PÉREZ MORENO.
Coronel. Infantería. DEM.

Inestabilidad creciente en Túnez

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.
Profesor de Relaciones Internacionales de la Uned.. 116

Rincón de Historia Militar

La sublevación del Cuartel de San Gil

José Enrique López Jiménez.
Teniente Coronel. Ingenieros. 120

Grandes Autores del Arte Militar

Antonio de Capmany Suris y Montpalau

PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.
Coronel. Infantería. DEM..... 122

Hemos Leído

Ardillas, pájaros y los robots

En el camino del ahorro
R.I.R. 123

Cine Bélico

El mensajero del miedo

Acorralado (Rambo)
FLÓPEZ 125

Información Bibliográfica

La gran cifra de París

La independencia y la cultura política
peruana (1808-1821). 127

Sumario Internacional..... 129

Presentación

En el mes de diciembre la Revista publicó un monográfico sobre la Logística de Alto Nivel, enfocado fundamentalmente a los recursos materiales. En este número, el *Documento* muestra una parte del vastísimo campo que supone la Gestión de los Recursos Humanos. Los siete artículos que lo componen tienen como hilo conductor la orientación y el desarrollo de la carrera profesional, tanto en relación a las necesidades de la institución como a las de la persona, responsable de su propia trayectoria.



Las revueltas árabes están alterando el statu quo que la guerra de Yom Kippur legó a Oriente Próximo. El artículo *Yom Kippur: Siria se queda sola...con Rusia*, a través de hechos previos y posteriores a la guerra, analiza los aspectos que pueden ser de interés para conocer las consecuencias que trajo este conflicto en liderazgo, política, economía o diplomacia, y concluye con la pregunta de si en los países occidentales la Historia y el liderazgo están ocupando el papel que merecen en la toma de decisiones.

En *¿Quo vadis, Bosnia i Herzegovina (BiH)?* se muestra la repercusión de los Acuerdos de Dayton, herramienta fundamental para el fin del conflicto, pero que no ha conseguido transformar BiH en un país consolidado.

La *Fuerza Conjunta 2020: Un proceso de lecciones aprendidas en el nivel operacional* refleja cómo el nuevo concepto de operaciones conjuntas estadounidense, las llamadas operaciones globalmente integradas, está profundamente influido por las lecciones aprendidas por sus Fuerzas Armadas durante la última década. Además, trata de

mostrar cómo la visión dada por el TRADOC sobre el papel que desempeñar en este tipo de operaciones, supone en gran medida innovar en adiestramiento, enseñanza, gestión de personal y, sobre todo, en liderazgo.

El actual escenario estratégico y una crisis económica sin precedentes han exigido a las grandes organizaciones implicadas en la seguridad internacional una revisión en profundidad de sus estructuras y modalidades de gestión. Entre otros procesos, la Alianza Atlántica y la Unión Europea tratan de abordar mejoras en sus capacidades militares por medio del desarrollo de diferentes iniciativas multilaterales, que son estudiadas en el artículo *Mutualizar capacidades militares: Smart Defence y Pooling & Sharing*.

Sobre el ejercicio del mando esta Revista ha publicado muchos trabajos. En esta ocasión, *El ejercicio del Mando: ¡Una opinión más!* reflexiona sobre una parcela del mismo que es pieza angular de esta función: la humana. En este contexto, hace hincapié en la necesidad perentoria de conocer a las personas sobre las que se ejerce el mando y el conocimiento propio de quien desempeña dicho ejercicio.

En los últimos años las tendencias en Logística dentro de las Fuerzas Armadas han evolucionado hacia la adopción de estrategias, procedimientos y tecnologías empleados en el mundo empresarial. La gestión Lean se orienta a la reducción de ineficiencias, inventario y tiempo y, en unión con la filosofía Seis Sigma, que busca y cuantifica la excelencia del producto en términos de defectos admisibles, conforman una potente herramienta para la perfección de los procesos productivos. En la implantación de este novedoso proceso en el Ejército de Tierra se centra el artículo *El Lean Seis Sigma*.

En la sección dedicada a Historia se narra un hecho sin precedentes: la creación y financiación del Batallón Literario de la Universidad de Toledo. Esta original unidad prestó sus servicios desde el 4 de diciembre de 1808, en que emprendió la marcha hacia Sevilla para terminar de organizarse, hasta el 19 de diciembre de 1812 cuando, con su resistencia, contribuyó a la promulgación de la nueva Constitución en Cádiz.

INFORMACIÓN PARA LOS LECTORES

Desde el primer número de 2013 la Revista **Ejército** se está editando en papel reciclado, lo cual no solo está motivado por la necesaria racionalización del gasto en la producción de publicaciones, sino también y especialmente buscando contribuir a la mejora del medio ambiente minimizando en lo posible la explotación de materias primas.

Las nuevas tecnologías permiten el acceso a la revista *vía online* aumentando exponencialmente el número de personas que pueden consultarla, lo que a su vez contribuye al consiguiente ahorro de papel. Además, a través de las direcciones que a continuación se señalan, con diferentes formatos, se pueden consultar todos los números anteriores de **Ejército**:

INTERNET EJÉRCITO DE TIERRA

- Último número Revista formato FLASH (1)
- Revistas en formato FLASH (año en curso y año anterior) (2)
- Revistas en formato PDF (2º y 3º años anteriores) (3)

<http://www.ejército.mde.es>

- ⌘ Publicaciones
 - ⌘ Revista Ejército
 - ⌘ Ejército de Tierra Español
 - ⌘ (1) Último número Revista
 - ⌘ (2) Revistas año en curso y anterior
 - ⌘ (3) Revistas 2º y 3º años anteriores

INTERNET MINISDEF

- Revistas en formato PDF (todos los números desde su creación en 1940) (1)

<http://www.defensa.gob.es>

- ⌘ Documentación y publicaciones
 - ⌘ Centro de Publicaciones
 - ⌘ Catálogo de Revistas
 - ⌘ Ejército de Tierra Español
 - ⌘ (1) Histórico por año

<http://www.portalcultura.mde.es>

- ⌘ Área Publicaciones
 - ⌘ Catálogo Revistas
 - ⌘ Ejército de Tierra Español
 - ⌘ (1) Histórico por año

INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

- Revistas en formato PDF (todos los números desde su creación en 1940) (1)
- Revista interactiva (último número) (2)

<http://intra.mdef.es>

- ⌘ Tierra
 - ⌘ El Ejército informa
 - ⌘ Revista Ejército
 - ⌘ (1) Ver los números disponibles
 - ⌘ Histórico por año
 - ⌘ (2) Ver revista interactiva en pruebas

YOM KIPPUR: SIRIA SE QUEDA SOLA... CON RUSIA



Vehículos egipcios cruzando el Canal de Suez

Luis Andrés Bárcenas Molina. Comandante. Transmisiones. DEM.

EL YOM KIPPUR O LA «GUERRA PERFECTA»

El fenómeno de las revueltas árabes, incluyendo la turbulenta realidad de Egipto y la dramática guerra civil que está desangrando Siria, obliga a revisar el recorrido histórico del conflicto que castiga a Oriente Medio. La Guerra del Yom Kippur ofrece una serie de claves para comprender lo que está pasando y para vislumbrar las posibles líneas de futuro. Aunque pueda parecer un antecedente demasiado lejano como para que deba ser tenido en consideración, en realidad la Guerra de Octubre o del Yom Kippur estableció el statu quo que ahora se está poniendo en juego. En una magistral utilización de la guerra como instrumento de la política, el presidente egipcio, Anwar el Sadat, fue capaz de modificar la

situación regional que se había creado en 1967 tras la Guerra de los Seis Días, tan gravosa para su país y el conjunto de la *umma*.

En menos de una década, Egipto pasó de ser un país de economía socialista, alineado con la URSS, territorialmente mutilado y enemigo de Israel, a convertirse en el más poderosos aliado

Los acuerdos de Camp David de 1979 establecieron una situación que la caída de Hosni Mubarak y la rebelión en Siria contra el régimen de El Assad han alterado, sin que se perciba, cuando aún hablan las armas, una alternativa clara



Menahem Begin (Primer Ministro de Israel) Jimmy Carter (Presidente de los Estados Unidos) y Anwar Sadat (Presidente de Egipto)

árabe de Estados Unidos, con una economía capitalista y en paz con su vecino, lo que le permitiría recuperar su integridad territorial y su orgullo nacional. Israel, por su parte, recibió el reconocimiento tácito de Egipto en 1977, y expreso en 1979, retuvo su ascendiente sobre los Estados Unidos y su prestigio militar a pesar de todo.

En resumen, los acuerdos de Camp David de 1979 establecieron una situación que la caída de Hosni Mubarak y la rebelión en Siria contra el régimen de El Assad han alterado, sin que se perciba, cuando aún hablan las armas, una alternativa clara.

Este artículo trata de la utilización de la guerra como medio para alcanzar objetivos políticos, pero también del liderazgo transformador, así como del riesgo que entrañan unas relaciones internacionales carentes de visión hacia el



Las fuerzas egipcias cruzan el Canal de Suez

futuro, y de falta de atención hacia las lecciones de la Historia.

CONTEXTO HISTÓRICO

La guerra de Yom Kippur y la historia del conflicto árabe israelí después de la Segunda Guerra Mundial deben ser analizadas en el contexto más amplio de la Guerra Fría. Entre 1968 y 1972, los EEUU y la URSS avanzaban hacia un periodo de mayor distensión en sus relaciones. En mayo de ese último año se firmó el SALT I, primer tratado de limitación de los respectivos arsenales nucleares. Este espíritu de coexistencia pacífica entre las dos superpotencias tuvo un gran impacto sobre la situación en Oriente Medio. En un delicado equilibrio, la Unión Soviética se encontraba obligada a compatibilizar su apoyo a Egipto y a Siria, fundamentalmente militar, con el objetivo superior de su estrategia global de distensión.

En términos regionales, Egipto había ido perdiendo influencia en el mundo árabe desde 1967, en paralelo con el auge de los estados productores de petróleo del Golfo. Esta tendencia tuvo una consecuencia fundamental: Sadat situó su prioridad en el desarrollo político y económico de Egipto. En 1973, la posición israelí no era tan cómoda como podría sugerir la victoria militar de 1967. Israel tenía dos fronteras en conflicto, Egipto y Siria, si bien la frontera jordana permanecía relativamente tranquila tras la represión de los palestinos por el rey Hussein en 1970. En términos generales, Israel se encontraba en una posición defensiva, consciente de que la situación no era sostenible y tarde o temprano sería desafiada por los egipcios, los sirios, o más probablemente, por ambos. En el lado positivo de la balanza, Israel disfrutaba de una relación privilegiada con los EEUU mientras que el territorio conquistado en 1967 le permitía la posibilidad de intercambiar tierra por paz y reconocimiento.

Siria constituía el eslabón más débil de la cadena árabe. Estrechamente alineado con la URSS, Siria debía desempeñar un papel de apoyo, pero crucial, en los planes de Sadat. La preocupación permanente de Siria era la recuperación de los Altos del Golán. Así, cuando en abril de 1973, Sadat brindó al presidente

Hafez el Assad la oportunidad de participar en la guerra, el presidente sirio aceptó.

Es importante incluir en el contexto histórico el concepto de liderazgo, por su potentísima fuerza de transformación. La actuación de los dirigentes implicados y su habilidad para configurar el futuro constituyen un caso de estudio en los ámbitos político, diplomático y militar. El presidente Sadat merece ser considerado como uno de los pocos líderes que han hecho cambiar el mundo. Capaz de prever el colapso de la Unión Soviética, elaboró una visión en la que Egipto se alineaba con Occidente, e Israel se integraba en Oriente



El Presidente egipcio Anwar Sadat observa con sus oficiales los mapas del conflicto Árabe-israelí de 1973

Medio, como declaró en su viaje histórico a Jerusalén: «*Aceptamos vivir con ustedes en paz...*». En el plano diplomático, el secretario de Estado Henry A Kissinger demostró su maestría en relaciones internacionales, su capacidad para negociar y su sagaz apreciación de la realidad. Comprendió rápidamente la situación y la aprovechó en beneficio de su país. No se pueden dejar de lado las grandes figuras militares que proporcionaron ventajas decisivas al nivel político como un Sharon en su mejor momento, o Hosni Mubarak, jefe y reorganizador del Fuerza Aérea egipcia.

En el campo económico, cuando Sadat llegó al poder en 1970, la economía egipcia presentaba un estado deplorable. Ante esta situación —que le imposibilitaba liderar el mundo árabe— escogió la vía de la cooperación. Uno de sus principales logros fue la tácita alianza con el rey Faisal de Arabia

Saudita. Desde 1967, la posibilidad de utilizar el petróleo como arma política estaba encima de la mesa. Como consecuencia de la retirada de EEUU de los Acuerdos de Bretton Woods en 1971, y el consiguiente abandono del patrón oro, el dólar se depreció fuertemente. La consecuencia inmediata fue la reducción drástica de ingresos en términos reales para los países productores de petróleo.

En ese contexto, Sadat convenció al rey Faisal de que el momento de utilizar el petróleo como arma había llegado. En agosto de 1973, Sadat reveló a Faisal sus planes de guerra contra Israel, en los que el petróleo debería desempeñar un papel central. El 20 de octubre de 1973 Arabia Saudita anunció un embargo de petróleo en represalia por el apoyo de EEUU a Israel. Esta medida se prolongó hasta marzo de 1974 y ejerció una fuerte influencia sobre los EEUU a la hora de negociar un acuerdo de paz equilibrado. La utilización del petróleo como arma había hecho aparición en el escenario internacional, y con vocación de permanencia. En palabras de Henry Kissinger: *«El mundo ha quedado irreversiblemente alterado tal y como lo conocíamos desde el final de la Segunda Guerra Mundial»*.

«En la guerra [...] el Estado derrotado a menudo considera el resultado meramente como un mal transitorio, para el que se puede encontrar un remedio tan pronto como las condiciones políticas lo permitan». Karl von Clausewitz.

EGIPTO, FACTORES INTERNOS Y OBJETIVOS POLÍTICOS

Después de la derrota de 1967, el objetivo principal de la política exterior del presidente egipcio Gamal Abdul Nasser cambió radicalmente. Hasta ese momento, la razón subyacente de las guerras árabe israelíes había sido la creación del Estado de Israel y la redención del pueblo palestino, expulsado de su patria o viviendo bajo ocupación desde 1948. Pero la guerra de 1967 generó un problema adicional: la mutilación territorial de Egipto (y Siria), y la humillación de la nación árabe, de cuya causa Egipto se consideraba paladín. El análisis estratégico de la situación llevó a los egipcios a la conclusión de que

ambos problemas —el de 1948 y el de 1967— eran inabordables simultáneamente. Así, el presidente Nasser declaró públicamente que el objetivo nacional de Egipto debía ser *«la erradicación de todo vestigio de agresión»*. En otras palabras: la primera prioridad se asignaba al segundo problema, para el que no había otra solución que la guerra...; y en ella se embarcó.

Entre 1967 y 1970, Nasser, con la ayuda de la URSS, libró una guerra de desgaste contra Israel. Los objetivos de esta campaña de atrición,



Firma del acuerdo de cese el fuego entre Egipto e Israel (11 de noviembre 1973)

consistente fundamentalmente en castigar las posiciones israelíes el este del Canal de Suez mediante el fuego y las acciones de operaciones especiales, eran atraer a Israel a la mesa de negociaciones o al menos desgastar de manera seria a las Fuerzas de Defensa de Israel (IDF). Ninguno de dichos objetivos se alcanzó, y en 1970 se dio por fracasada esta estrategia.

A partir de ese momento comenzaron una serie de iniciativas diplomáticas que, a la altura del verano de 1973, ya habían fracasado en su totalidad, dejando la situación en un punto muerto inaceptable para Egipto. Como consecuencia de ello, la posición interna de Sadat se fue debilitando seriamente, hasta el punto de ver en peligro su continuidad. A todo esto se añadió otro factor importante: la necesidad de revisar el alineamiento de Egipto con la URSS.

Por ello, Sadat elaboró una nueva versión de las prioridades políticas de Egipto:

- Recuperar los territorios perdidos en 1967 y el orgullo nacional.
- Cambiar la esfera de influencia, sustituyendo a los soviéticos por los norteamericanos, con el fin de lograr la estabilidad interna y permitir el desarrollo económico.

Con estas premisas, Sadat incluyó una serie de factores en la ecuación estratégica:

- La vía diplomática estaba estancada y su continuidad política personal peligraba por ello.
- El estancamiento diplomático no dejaba más salida que la guerra.
- Egipto necesitaba armas y consejeros soviéticos para reconstruir su poderío militar.
- Egipto no podía contar con la URSS para apoyar una guerra total contra Israel dirigida a recuperar por la fuerza todos los territorios perdidos en 1967.

A partir de aquí Sadat diseñó una estrategia innovadora basada en dos principios fundamentales: en primer lugar, Egipto debía desencadenar una «*guerra total de dimensión limitada*»; en segundo lugar, Sadat decidió expulsar a las tropas y asesores soviéticos, como gesto para abrir el camino a los EEUU.

«*La superioridad de la defensa sobre el ataque a menudo destruye el efecto de la polaridad, y esto explica la suspensión de la acción militar*».

ISRAEL, LA LARGA ESPERA

La existencia de Israel como Estado estaba bajo amenaza desde su misma creación en 1948. Desde el punto de vista israelí, el nacimiento traumático del Estado judío constituía el «pecado original» que existencialmente necesitaba redimir. Por lo tanto, el objetivo principal del Gobierno de Tel-Aviv lo constituía el reconocimiento por parte del mundo árabe, ya que sólo a través de esta aceptación podría reinar la paz en la región.

Las características estratégicas dominantes en Israel son su falta de profundidad geográfica y el hecho de estar rodeado por estados árabes. En 1973 el espacio estaba a favor de Israel, pero el tiempo corría inexorablemente en su contra. Los israelíes sabían que cada minuto que pasaba era un minuto que los acercaba a la guerra.



Guerra Árabe-israelí (15 de mayo de 1948)

Las características estratégicas dominantes en Israel son su falta de profundidad geográfica y el hecho de estar rodeado por estados árabes

El objetivo principal, vital, era y fue siempre la supervivencia de Israel. Para alcanzar este objetivo, Israel había diseñado una estrategia basada en los siguientes principios:

- Superioridad militar basada en su ventaja tecnológica y educativa.
- Profundidad estratégica suficiente para permitir a las IDF movilizar sus reservas en caso de agresión, negociando tiempo por espacio.
- Mantenimiento a ultranza del apoyo político de los Estados Unidos, incluida la ayuda militar tanto en tiempo de paz como de crisis.

Por lo tanto, Israel se veía en la obligación de extraer el mayor partido de la situación surgida de la guerra de 1967. En resumen, Israel buscaba una paz duradera a través del reconocimiento político y consideraba que el territorio era una baza potente para conseguirlo.

de los israelíes. Después de tres semanas de lucha, en la noche del 24 de octubre entró en vigor un alto el fuego. En ese momento, después de haber rodeado el Tercer Ejército egipcio en el Sinaí, las FDI habían alcanzado una línea a 101 Km al este de El Cairo. En Siria, los carros israelíes se detuvieron a 46 Km al sur de Damasco. El Canal de Suez fue cerrado al tráfico marítimo internacional.

Pero en el nivel estratégico, el concepto egipcio se mostró superior al israelí. En el momento del alto el fuego, las FDI habían perdido 2.569 hombres, 7.251 habían resultado heridos y 314 prisioneros. La Fuerza Aérea de Israel perdió 102 aviones, y la cantidad de carros destruidos fue de 400 (600 más fueron alcanzados por el fuego enemigo, pero fueron puestos de nuevo en servicio). Israel también perdió 75 cañones. La Marina de Guerra israelí no sufrió daños. Aunque las pérdidas árabes fueron enormemente superiores, los daños israelíes estaban muy por encima del nivel nacional de la tolerancia.

En el nivel político y a corto plazo, la guerra de Yom Kippur permitió a Anwar el Sadat consolidar su poder. La euforia generada por el éxito militar inicial fue capitalizada por Sadat como una victoria para Egipto, que devolvió el orgullo a la nación. La guerra brindó *al Rais* la oportunidad de comunicarse con fluidez con los americanos, lo que constituyó un primer paso del cambio de alineamiento.

En Israel, el resultado de la guerra tuvo consecuencias electorales propias de un país con cultura democrática. En las siguientes elecciones los laboristas fueron expulsados del poder tras 25 años en el gobierno. En la escena internacional, el nuevo gobierno israelí, dirigido por Menahem Begin, empezó a considerar seriamente la posibilidad de un acuerdo duradero con Sadat.

A largo plazo, los resultados políticos de la guerra pueden calificarse de espectaculares. En 1977, el presidente Sadat sorprendió al mundo con su visita a Jerusalén, la capital de un Estado enemigo. Esa maniobra audaz abrió el camino hacia los Acuerdos de Camp David, en 1979. El liderazgo de Sadat y Begin, y la mediación efectiva de los gobiernos de Nixon, Ford y Carter conformaron una nueva región y

un nuevo equilibrio mundial. Así, en 1994 el rey Hussein de Jordania y el primer ministro israelí Isaac Rabin firmaron un acuerdo bilateral de paz, que puede considerarse como el acto final de la Guerra de Yom Kippur.

«La guerra es la mera continuación de la política por otros medios». Karl von Clausewitz.

CONCLUSIONES Y LECCIONES PARA HOY

En su 40 aniversario, la Guerra del Yom Kippur puede considerarse como una aplicación magistral de la conocida definición de Clausewitz. Históricamente contribuyó a evacuar las tensiones de la Guerra Fría y sus efectos han conformado el escenario internacional por más de una generación. Por todo ello merece ser calificada como una «guerra perfecta». Dio lugar a un equilibrio regional que se ha mantenido durante cuatro décadas sobre las siguientes bases:

- Egipto entró por la senda del desarrollo de la mano de Estados Unidos y de la paz mediante los acuerdos estables con Israel. Su ejemplo sirvió para que países como Jordania adoptaran una postura similar que ha dotado a la monarquía hachemita de un periodo de estabilidad notable.
- Israel consiguió el reconocimiento que le ha permitido superar la fase de amenaza vital para concentrarse en el problema palestino, aún sin resolver, pero de entidad, desde el punto de vista israelí, mucho menor.
- Siria fue sin duda el país que más perdió en el envite pero, haciendo de la necesidad virtud, convirtió su

La Guerra del Yom Kippur, militarmente hablando, se cerró con un éxito táctico y operacional por parte de los israelíes... Pero en el nivel estratégico, el concepto egipcio se mostró superior al israelí



Soldados egipcios cruzan a la orilla este del Canal de Suez durante el conflicto de 1973

aislamiento en pieza fundamental de la URSS en la región, de manera que su importancia geoestratégica, como único aliado inquebrantable de Moscú en la zona, no ha hecho sino aumentar desde entonces.

Las revueltas árabes, sobre todo los recientes cambios en Egipto y el proceso de descomposición sirio, están alterando este equilibrio. Para Rusia, Siria constituye el último asidero de su presencia en la zona, y Moscú no puede permitirse ser expulsada de una de las regiones geopolíticamente más importantes del Planeta, postura en la que cuenta con el respaldo de China. Turquía vela por sus intereses de una manera coherente. La Siria baasista nunca fue un vecino cómodo y piensa que puede controlar el post conflicto en su beneficio. Los países del Golfo recuperan liderazgo a expensas de Egipto, tal como sucedió tras la Guerra de los Seis Días, lo cual es lógico e históricamente inquietante. La principal incógnita reside de nuevo en Occidente. El decidido apoyo —en el plano político— a la rebelión Siria de la Unión Europea, EEUU (gran beneficiario de la valiente y arriesgada apuesta de Sadat) y destacables potencias occidentales (sobre

todo el Reino Unido) obliga a preguntarse, en general, si el concepto de equilibrio ha dejado de tener sentido, a pesar de las experiencias de Irak, Afganistán, Libia o Túnez; y en particular, qué caducidad tiene la experiencia histórica en algunas cancillerías occidentales.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Alterman, John B. *Sadat and his legacy*. Institute for Near East Policy. Washington DC, 1998.
- Winokur, Talia. «The Soviets were just an excuse: why Israel did not destroy the Third Army». *Cold War History*. Vol. 9, Nº 1. February, 2009.
- Kissinger, Henry A. *Years of Upheaval*. Little, Brown and Company. Boston, Toronto, 1982.
- Herzog, Chaim. *The War of Atonement*. Greenhill Books. London, 1998.
- Bregman, Ahron. *Israel's Wars*. Abingdon, Routledge, 2010.
- Alonso Blanco, Jesús. «Siria, actuar sobre el eslabón más débil». *Revista Ejército* Nº 815, marzo 2009.
- Yerguin, Daniel. *The Prize, The Epic Quest for Oil, Money and Power*. Free Press. New York, 2008.
- Clausewitz, Karl Von. *On War*. Everyman's Library. London, 1993.
- Asher, Daniel. *The Egyptian Strategy for the Yom Kippur War*. McFarland & Co. Jefferson, 2009. ■

¿QUO VADIS, BOSNIA i HERZEGOVINA?

Joaquín de Pedro Garcimartín. Comandante. Artillería. DEM.



Sillas en conmemoración de los fallecidos en el asedio de Sarajevo



Mapa de BiH con la Inter-Entity Boundary Line (IEBL)

INTRODUCCIÓN

Sir Winston Churchill afirmó en una ocasión que los Balcanes generaban más Historia de la que podían asimilar. Esta frase del Primer Ministro británico refleja la extrema complejidad de esta región que, desde siempre, ha constituido una peligrosa frontera entre religiones, etnias y nacionalismos.

Como muestra de esta controvertida historia, un nuevo conflicto estallaba en los Balcanes en abril de 1992. El 21 de noviembre de 1995, en Dayton (EEUU), los representantes de Bosnia i Herzegovina (BiH), la República de Croacia, la República Federal de Yugoslavia, junto a un grupo de «testigos»¹ rubricaban el Acuerdo Marco General de Paz en BiH, conocido comúnmente como «Acuerdos de Dayton», que ponía fin al trágico conflicto que azotó esta región durante 44 largos meses. El 13 de abril de 2012 se cumplió el vigésimo aniversario del asedio a

Sarajevo que fue recordado con la alineación de 11.541 sillas rojas, una por cada víctima del conflicto.

La comunidad internacional y especialmente la UE² se encuentran plenamente comprometidas con la recuperación de BiH, contribuyendo a superar los devastadores efectos derivados de aquella guerra y a impulsar su integración en las estructuras euro-atlánticas.

En este artículo se presentan los Acuerdos de Dayton como una herramienta fundamental para la finalización del conflicto en BiH y se analizan ciertos aspectos contradictorios que tendrán una influencia importante en su futuro.

Del mismo modo, se plasman los avances más significativos alcanzados por BiH en los últimos años, así como los principales aspectos aún pendientes de resolver.

Por último, se presenta al lector una serie de potenciales escenarios hacia los que BiH podría dirigirse en un futuro próximo en función de las decisiones adop-

tadas por sus gobernantes y de los múltiples factores que, sin duda, influyen en el devenir de todo estado.

LOS ACUERDOS DE DAYTON: DE LA ESPERANZA AL INMOVILISMO

Los Acuerdos de Dayton plantean ciertos interrogantes no solo a la comunidad internacional sino también entre las autoridades bosnias. La actual estructura política, implantada mediante dichos acuerdos, es una de las principales causas del inmovilismo político que sufre el país y dificulta el consenso político.

BiH, según estos acuerdos, consta de un Gobierno Central y dos Entidades: la Federación (el 51% del territorio, de población mayoritariamente musulmana y croata) y la República Srpska (el 49% del territorio, población fundamentalmente serbia). Ambas Entidades se encuentran separadas por la línea IEBL (*Inter-*

Entity Boundary Line), cuya definición es fuente inagotable de disputas. El Distrito de Brcko es la tercera unidad administrativa.

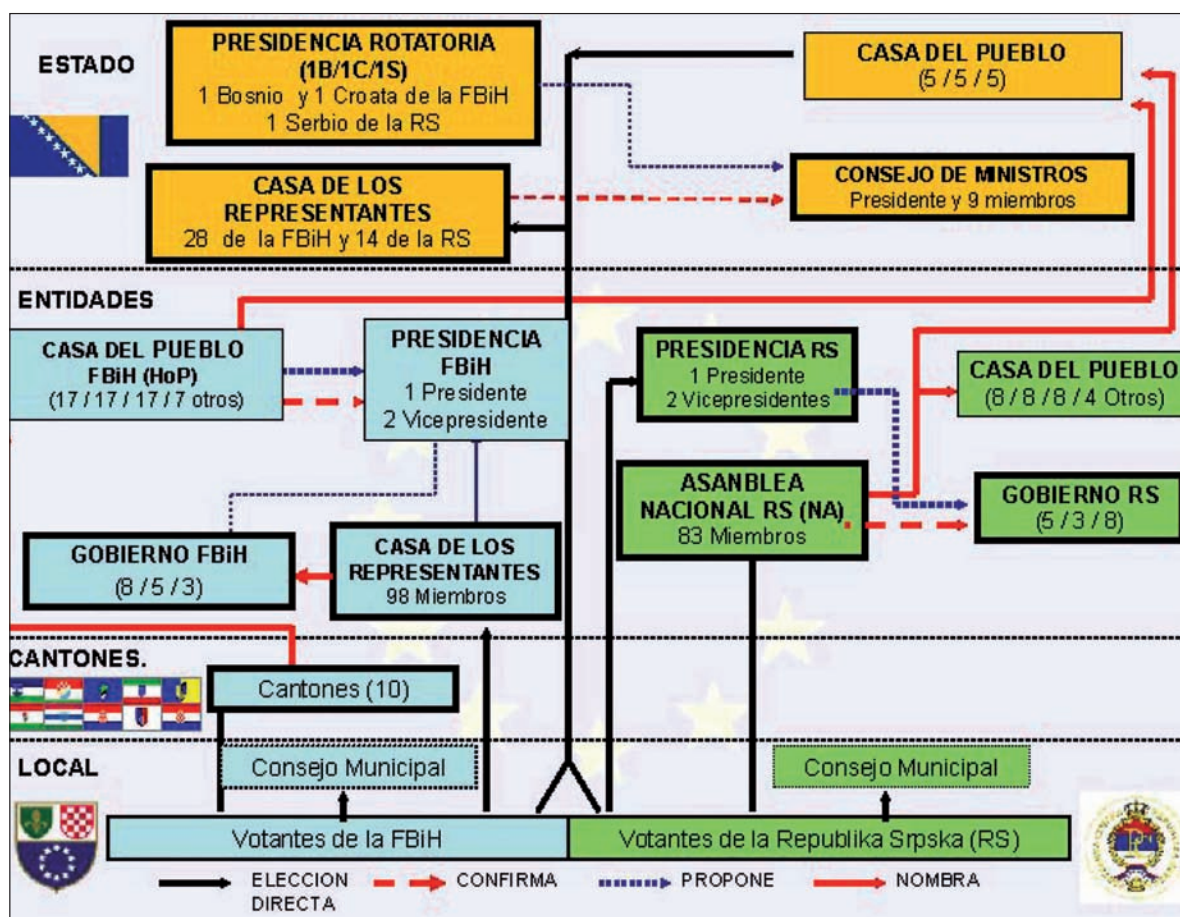
El sabio refranero castellano afirma: *Nada es verdad o mentira, sino que depende del color del cristal con que se mira*. Si analizamos los Acuerdos de Dayton como un elemento cuya principal finalidad era acabar con las hostilidades y separar a los contendientes, su balance debe considerarse positivo. Sin embargo, si examinamos el progreso realizado por el país desde su implementación, se encuentra ciertamente lejos de las expectativas creadas inicialmente.

Estos acuerdos no están exentos de ciertas incoherencias puestas de manifiesto³ poco después de su implantación. El primer aspecto llamativo, lo encontramos en las «partes firmantes»; se trata de

tres países reconocidos internacionalmente (BiH, Croacia y República Federal de Yugoslavia) que firman unos acuerdos referidos, exclusivamente, a la reconstrucción de uno de ellos (BiH). Este aspecto presenta ciertas controversias jurídicas al negociar BiH su soberanía con dos países externos.

La confusión se incrementa al analizar los signatarios del Anexo 1-A, Aspectos Militares, en los que aparecen BiH y sus dos Entidades internas, refrendado por la República de Croacia y la República Federal de Yugoslavia. Este aspecto resulta legalmente llamativo al proporcionar a las Entidades el mismo estatus negociador que al país al que pertenecen.

El mismo problema legal aflora en el Anexo 4, Constitución de BiH, que termina de nuevo, con tres declaraciones separadas del Estado y



Estructura política de BiH

sus dos subdivisiones territoriales. Este anexo resulta, una vez separadas las partes en conflicto, la piedra angular de los acuerdos pero adolece de ciertos problemas. Por ejemplo, el Artículo 1 de la Constitución, reconoce a BiH como un Estado democrático y de Derecho. Sin embargo, sus competencias son mínimas comparadas con las que ostentan sus Entidades que pueden, y de hecho establecen, relaciones especiales con otros estados vecinos. Ambas Entidades tienen su propio gobierno y sus propias estructuras civiles: la Federación posee un modelo descentralizado con diez *Opstinas*; la República Srpska, por su parte, tiene un gobierno centralizado. Como resultado, BiH presenta un importante problema organizativo a nivel institucional que, igualmente, consume cuantiosos recursos económicos.

El modelo de presidencia tripartita, con un representante de cada una de las etnias mayoritarias en el país, también plantea problemas; debería adoptar las decisiones por consenso pero, en la práctica, la oposición de uno de ellos paraliza toda iniciativa, por lo que existe un verdadero derecho de veto. Este aspecto se extiende a otras instituciones centrales del país con idéntica composición étnica.



Sr Vjekoslav Bevanda,
Presidente del Consejo de Ministros

CIERTOS PROGRESOS: CONSENSO O IMPERIOSA NECESIDAD

Las elecciones celebradas en 2010 deberían de haber terminado con el inmovilismo político del país. Sin embargo, fueron necesarios más de catorce meses para alcanzar un acuerdo que permitiese la creación del Consejo de Ministros, lo que debilitó enormemente la credibilidad internacional del país.

Finalmente, en diciembre de 2011 se alcanzó el esperado pacto que permitió la elección de Vjekoslav Bevanda como Presidente del Consejo de Ministros. Desgraciadamente, una vez más este acuerdo se fundamentó en la presión externa, especialmente, del Fondo Monetario Internacional que negó toda ayuda económica hasta que las autoridades no manifestasen su compromiso con la integración de BiH en la UE.

Una vez constituido, el Consejo de Ministros aprobó un marco normativo que suponía un avance para el país. Entre otros progresos, cabe destacar el acuerdo alcanzado para establecer un Marco Fiscal General para 2012-2014 que aportaba estabilidad económica a las instituciones y permitía la rápida aprobación de los presupuestos anuales. Además, se aprobaron dos leyes de gran trascendencia: la Ley de Censo y la Ley de Ayuda al Estado, dos de los requisitos establecidos para el acceso de BiH a la UE.

La primera Ley permitiría elaborar un nuevo censo oficial en el país, cuya realización estaba prevista para abril de 2013. Posteriormente, siguiendo las recomendaciones de la Agencia de Estadística de la UE, BiH ha decidido posponerlo hasta octubre de 2013. El único censo existente hasta ese momento databa de 1991 y presentaba una población de 4.377.033 habitantes, cantidad que no resulta fiable por los radicales cambios demográficos derivados del conflicto. Otros indicadores elaborados por diferentes organismos presentan datos que fluctúan entre 3.842.000 y 4.590.319 habitantes.

En cuanto a la Ley de Ayuda al Estado, regula las condiciones para la devolución, reasignación y utilización de los créditos no gestionados adecuadamente por las instituciones; también asegura las condiciones de mercado y las obligaciones internacionales suscritas por BiH.

Además, en los últimos años, BiH está realizando un esfuerzo por potenciar las relaciones

con los países vecinos, especialmente con Serbia y Croacia lo que constituye un factor muy positivo para reactivar la economía regional.

Por último, la vigesimoquinta Cumbre de la OTAN (Chicago, mayo 2012) supuso el respaldo a los procesos de integración de BiH y de otros países vecinos. Sin embargo, su incorporación a la Alianza continúa supeditada a la adscripción estatal de las propiedades de defensa que, actualmente, se encuentran a nombre de sus Entidades. Desde 2006, BiH es miembro del programa Partnership for Peace (PfP) y actualmente, participa en ISAF, en Afganistán, en misiones de Protección de la Fuerza.

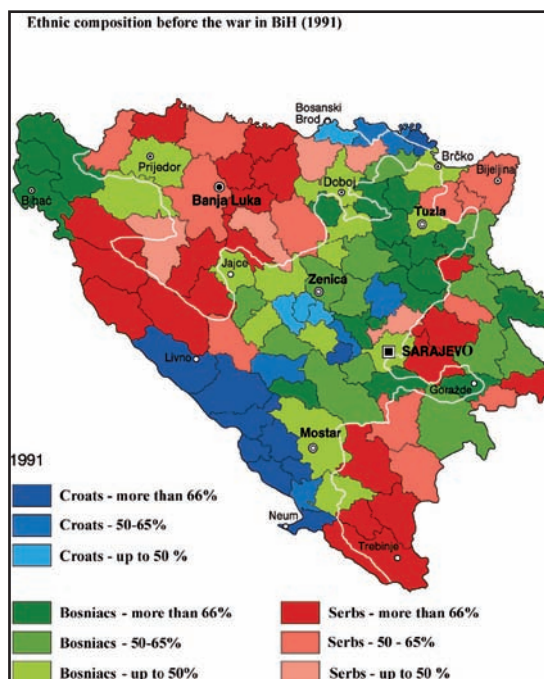
HERIDAS NO CERRADAS, CUESTIONES PENDIENTES

Todavía se acusa a la comunidad internacional, y especialmente a la UE, por su indecisión a la hora de afrontar este conflicto hasta que los hechos acaecidos en Srebrenica⁴, forzaron su actuación.

Actualmente, Sarajevo resplandece civilizado con gran parte de sus edificios reconstruidos y lujosas zonas comerciales que adornan su centro neurálgico e invitan a soñar con un país totalmente rehabilitado; sin embargo, al alejarse de la capital se aprecia la cruda realidad. Las heridas de la guerra aún no han cicatrizado y BiH es aún un país semiparalizado por las diferencias entre sus habitantes, habitualmente manipulados por los sentimientos nacionalistas de la clase política. Son frecuentes los discursos con una elevada carga nacionalista en los que la quimera de la refundación de la *Gran Serbia* sigue muy presente y que, continuamente, ponen en tela de juicio la capacidad de las instituciones centrales.

Además, tampoco ha tenido lugar la reconciliación sincera entre sus ciudadanos y, en los medios de comunicación, se puede apreciar las agresiones diarias entre las diferentes etnias o hacia los elementos representativos de sus diversas culturas. En palabras de uno de los periodistas nacionales⁵ presente en este conflicto: «*Toda la Antigua Yugoslavia necesita una inmensa catarsis. Necesita lágrimas de arrepentimiento. Si no cicatriza el mal que brotó ahí, Europa lo va a pasar mal*».

Actualmente, Sarajevo resplandece civilizado con gran parte de sus edificios reconstruidos y lujosas zonas comerciales que adornan su centro neurálgico e invitan a soñar con un país totalmente rehabilitado; sin embargo, al alejarse de la capital se aprecia la cruda realidad



Distribución étnica previa al conflicto (1991)

El retorno de desplazados y refugiados, es otro de los aspectos pendientes de los Acuerdos de Dayton. Durante el conflicto, 2,2 millones de personas (el 50% de la población) abandonaron sus hogares. De ellas, 1,2 millones buscaron refugio en otros países y alrededor de un millón resultó desplazada en el interior.

El retorno de los refugiados no ha finalizado. Se estima que, de los aproximadamente 1,2 millones de ciudadanos que dejaron BiH durante el conflicto, unas 400.000 personas residen todavía fuera del país.

En cuanto a los desplazados, el principal problema es que su retorno se ha realizado allí donde su etnia es actualmente mayoritaria y no a su residencia de origen.

El respeto a los derechos humanos es uno de los mayores impedimentos para que BiH se convierta en país candidato al ingreso en la UE. Su Constitución establece dos categorías de ciudadanos: los «*ciudadanos constituyentes*» (serbios, croatas y bosnios) y «*los otros*», término dedicado a un conjunto de minorías étnicas tradicionales de BiH (romaníes, judíos...): unas 400.000 personas. Además, el acceso a determinadas instituciones del país como la Presidencia y la Asamblea Parlamentaria está exclusivamente reservado al primer grupo. Esta discriminación, denunciada ante la Corte Europea de Derechos Humanos, es conocida como caso Sejdic-Finci⁶ cuya resolución determinó la existencia de discriminación hacia estas minorías.

Tras la firma del Acuerdo de Asociación y Estabilización con la UE en 2008, BiH se comprometió a reformar su legislación para alinearla con los estándares europeos y, especialmente, con la Convención Europea de los Derechos Humanos. En 2011 se creó el Comité Conjunto Interino para la implementación de las reformas derivadas del caso Sejdic-Finci, sin que aún se hayan alcanzado acuerdos significativos.

Otro aspecto que necesita un fuerte impulso en BiH es la consolidación del sistema judicial. El Tribunal Internacional de la Haya para la Antigua Yugoslavia comenzó en mayo de 2012 su juicio contra el Jefe del Ejército Serbobosnio, general Ratko Mladic. Sin embargo, aún existen numerosos sospechosos de crímenes de guerra pendientes de juicio. Este hecho es germen de desconfianza entre la población, impide la cicatrización de las heridas causadas por la guerra y, en definitiva, dificulta la convivencia pacífica de sus ciudadanos.

Por último, la grave crisis económica también ha afectado a BiH, con una tasa de desempleo

que supera el 43%. La inversión extranjera se ha visto igualmente afectada, lo que coloca al país en una difícil coyuntura económica y, a gran parte de su población, en el umbral de la pobreza.

BiH 2025: ESCENARIOS BASADOS EN ACONTECIMIENTOS FUTUROS

Tras revisar las mejoras implementadas por BiH en los últimos años y las cuestiones pendientes de resolver, surge la pregunta: ¿hacia dónde se dirige este país?



Distribución étnica tras el conflicto (1998)

El doctor Paul Pasch, al frente de una veintena de ciudadanos procedentes de diversos ámbitos de la sociedad civil de BiH y respaldado por la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), dirigió este proyecto que presenta cinco escenarios diferentes en los que BiH podría encontrarse en 2025. Este proyecto pretende suscitar el debate en todos los niveles de la sociedad, pero especialmente, entre sus dirigentes políticos para que reflexionen sobre las decisiones que adoptar y las opciones futuras del país.

El primero de los escenarios, Dayton Mail-Status Quo, muestra un país estancado que,

en 2025, presentaría una situación similar a la actual. La parálisis política sería su principal característica, manteniéndose una división territorial y de poder idéntica a la establecida por los Acuerdos de Dayton.

En el segundo escenario, Trans Bih Arrow-Functional Decentralised State, BiH aparece como un país descentralizado, miembro de la UE; un Estado de Derecho con una floreciente economía, resultado de sustanciales cambios constitucionales realizados en el país tras atravesar un periodo de violentas revueltas sociales. Las nuevas elites políticas, auxiliadas por la comunidad internacional, superarían los obstáculos del antiguo sistema político, basado en intereses étnicos y crearían una nueva estructura socioeconómica que protegería a todos los ciudadanos por igual.

El tercer escenario, BiH Union Express-Functional Centralised State, nos traslada a un país centralizado y miembro de la UE. Sin embargo, esta situación se alcanzaría tras el estallido de un nuevo conflicto armado interétnico y la decidida actuación de la comunidad internacional que posibilitaría la adopción de profundas reformas económicas, políticas y judiciales en el país.

El cuarto escenario, Western Balkans Inter-City-Regional Reconnection, muestra a BiH como un país integrado en la UE. Se produciría un acercamiento regional que facilitaría la aparición de una interdependencia económica, así como a una conjunción de aspectos lingüísticos y culturales. Los ciudadanos, cansados de los mensajes basados en la división étnica y territorial; buscarían una alternativa más allá de los mensajes separatistas.

El quinto escenario, Tripartite Border Train-Dissolution, pone de manifiesto la extinción de BiH como Estado antes de 2025. El conflicto interétnico habría permanecido latente y desembocaría en la disolución de BiH en tres Estados, uno por cada etnia mayoritaria, que se encontrarían bajo el patronazgo de la comunidad internacional para impedir la reactivación de la violencia. Estos tres países, separadamente, se esforzarían en formar parte de la UE.

Para finalizar este apartado, me permito presentar un escenario adicional, no planteado por

la FES pero que no puede descartarse: consistiría en la unión de la RS a Serbia y de parte de la FBiH a Croacia, creándose un nuevo país con el territorio remanente de la FBiH, de población mayoritariamente musulmana.

CONCLUSIONES

No cabe duda de que los Acuerdos de Dayton constituyeron una herramienta fundamental para poner fin al conflicto de los Balcanes. Sin embargo, parece no haber sido un instrumento suficientemente eficaz a la hora de sentar las bases para la unificación de BiH; un país en el que, hasta la fecha, tres nacionalismos continúan disputándose el poder a través de agendas centrífugas sin permitir una verdadera reconciliación nacional.

De hecho, la parte serbia de BiH continúa alimentando el resurgir de la *Gran Serbia*. Pero también los croatas se sienten incómodos en una Federación compartida con los bosnio-musulmanes. Por su parte, la clase política parece preferir la retórica nacionalista que explota miedos y resentimientos del pasado, a la puesta en pie de instituciones centrales realmente incluyentes.

En cuanto al grado de cumplimiento de los Acuerdos de Dayton, podemos afirmar que la reconstrucción económica e institucional del país está siendo mucho más compleja de lo que inicialmente se pensó y se ha visto negativamente afectada por la crisis económica global.

En cuanto a los cinco escenarios recogidos en el trabajo patrocinado por la Fundación FES, el margen de posibilidades presentado es tan variopinto que resulta francamente preocupante.

Uno de los factores claves para la integración de BiH en las estructuras euro-atlánticas es su recuperación económica. La imagen del país ha resultado seriamente dañada y, por ende, la confianza de los inversores externos. El elevado número de jóvenes parados resulta un caldo de cultivo inmejorable para el resurgir de sentimientos nacionalistas y de la violencia interétnica.

La reconciliación definitiva de los ciudadanos sigue siendo una asignatura pendiente en BiH que podría indicar la cicatrización en falso del conflicto. Además, es un factor determinante para la resolución de otros problemas como el

retorno de refugiados y desplazados. Para ello, el sistema judicial debe ser implacable con aquellos que tengan alguna deuda con la justicia, con independencia de su etnia de origen. Como expresó el Papa Juan Pablo II⁷: «No hay paz sin justicia, no hay justicia sin perdón». Por tanto, el adecuado funcionamiento del sistema judicial de BiH y la implacable actuación de la ley contra los criminales de guerra constituyen otro aspecto fundamental para la reconciliación definitiva de los ciudadanos y la evolución positiva del país.

En lo relativo al ingreso de BiH en la OTAN, la Cumbre de Chicago supuso un reconocimiento público a los esfuerzos que este país está realizando. Sin embargo, no se ha superado el ámbito de las buenas intenciones. La solución definitiva del registro de las propiedades militares a nombre del Estado es clave para desbloquear el ingreso de BiH en la OTAN.

Finalmente, podemos afirmar que existe una preocupación generalizada por los escasos avances alcanzados en BiH a pesar del sustancial apoyo, no solo económico, por parte de la comunidad internacional. La falta de compromiso político así como los discursos con una extensa carga nacionalista ponen permanentemente en duda la capacidad de las instituciones centrales. Los intentos de la UE no han conseguido, por el momento, hacer de BiH un Estado realmente funcional.

Las próximas elecciones, previstas para 2014, pueden ser un nuevo revulsivo político para BiH

que le permita avanzar decididamente hacia el ingreso en la UE.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>
- ONU. Acuerdos de Dayton, 1995. <http://www.ohr.int/dpa>
- ONU. Comisión de Derechos Humanos. Informe periódico definitivo sobre la situación de derechos humanos en el territorio de la Ex Yugoslavia, 22 de agosto de 1995. <http://www.unhchr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf>
- Pasch, Paul. *Bosnia and Herzegovina 2025: Scenarios on Future Developments*. Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung. Sarajevo, 2012.
- Villanova Trías, Pere. «Los Acuerdos de Dayton: una evaluación». *Anuario Internacional del CIDOB*. 1997. Pp. 173- 184.

NOTAS

¹Francia, República Federal de Alemania, Federación de Rusia, Reino Unido, EEUU y el Negociador Especial de la UE.

²La UE, mediante el Instrumento para la Asistencia a la Preadhesión a la UE (IPA) ha invertido más de 11.5 billones de euros en BiH entre 2007-2013. Se pretende impulsar la reforma de las instituciones de los países candidatos con antelación a su ingreso en la UE.

³El catedrático de Ciencias Políticas Pere Villanova Trías puso de relevancia las principales incongruencias de los Acuerdos de Dayton un año después de su firma.

⁴Entre el 22 y el 24 de julio de 1995, tras haber sido designada zona segura por la ONU, se produjo la expulsión de unos 42.000 musulmanes de Srebrenica. Unos 7.500 varones musulmanes fueron asesinados por las tropas serbias.

⁵Alberto Sotillo, periodista y enviado especial del diario ABC en el conflicto. Participó en el debate celebrado en el Círculo de Bellas Artes de Madrid en abril de 2012 con ocasión del vigésimo aniversario del comienzo de la guerra. supone una violación del Artículo 14 de la Convención Europea de Derechos Humanos. http://www.coe.org.rs/eng/news_sr_eng/?conid=1545

⁶Mensaje de SS Juan Pablo II en la XXXV Jornada Mundial de la Paz, enero 2002. ■

[En BiH] La clase política parece preferir la retórica nacionalista que explota miedos y resentimientos del pasado, a la puesta en pie de instituciones centrales realmente incluyentes

LA FUERZA CONJUNTA 2020:

UN PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS EN EL NIVEL OPERACIONAL

Diego Alcolea Navarro. Comandante. Artillería. DEM.

En el mes de junio de 2012 el Estado Mayor Conjunto estadounidense publicó un análisis de las lecciones aprendidas durante los últimos diez años de operaciones militares. El resultado de este estudio se presentaba en forma de once enseñanzas estratégicas que se ofrecían como una oportu-

nidad para orientar la evolución de la fuerza conjunta del futuro. Dos meses después el Pentágono divulgó un nuevo, y, a ojos de muchos, revolucionario concepto de operaciones conjuntas, las llamadas operaciones globalmente integradas, que debe ser la base para la evolución de sus Fuerza Armadas de aquí al año 2020.

Sin esperar mucho tiempo, en diciembre de 2012, el TRADOC americano resaltaba la idea de adaptación operacional como la clave en la transformación de un Ejército de Tierra que deberá acomodarse a unas operaciones en las que los distintos elementos de la fuerza conjunta se fusionarán y disociarán rápida-



mente para combinar las capacidades requeridas en cada momento y lugar.

En todo este proceso conceptual hay dos características que merece la pena destacar: en primer lugar, que las lecciones aprendidas durante la última década de guerras han influido de manera decisiva en esta nueva aproximación norteamericana a los conflictos; y en segundo, que el cambio en el modo de emplear la Fuerza implica innovar en adiestramiento, enseñanza, gestión del personal y liderazgo.

LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA PASADA DÉCADA DE OPERACIONES

Tras analizar 46 estudios de lecciones aprendidas que incluían, entre otras, las operaciones convencionales en Irak, las de contrainsurgencia en Afganistán, las de ayuda humanitaria en Estados Unidos o Haití, o las procedentes del estudio de las nuevas amenazas regionales y globales, se alcanzaron las siguientes conclusiones:

1. La falta de un conocimiento adecuado del ambiente operacional en su más amplia acepción condujo a un desequilibrio entre fuerzas, capacidades, misiones y objetivos. Esta deficiencia fue motivada, en gran medida, por una aproximación demasiado convencional a los procesos de obtención y difusión de inteligencia.

2 La doctrina y procedimientos convencionales fueron normalmente ineficaces en las operaciones no convencionales (contrainsurgencia, contraterrorismo, estabilización, catástrofes naturales, antipiratería...), obligando a los jefes a reorganizar procedimientos y medios para alcanzar unos efectos que, en muchos casos, ya no consistían en vencer a la fuerza enemiga sino en reconstruir y sostener un Estado.

3 Los Estados Unidos fueron lentos en comprender la importancia de la información y las percepciones sociales para alcanzar sus objetivos políticos, estratégicos, operacionales y tácticos. La evolución de las tecnologías de la información junto a un déficit inicial en el énfasis y recursos dedicados a las comunicaciones públicas fueron la causa principal de esta deficiencia.

4 Una inadecuada planificación y asignación de recursos en las fases de transición estratégica y operacional pusieron en peligro el cumplimiento global de algunas misiones. Esta situación se debió, entre otros aspectos, a que los planes y la situación final deseada se determinaron en muchos casos según las propias expectativas; o a la falta de unidad de esfuerzo entre las organizaciones civiles y militares implicadas en dicha fase.



Portaviones Nimitz



- 5 Los principios, doctrinas, organizaciones, programas de adiestramiento y equipos disponibles no estaban orientados a operaciones no convencionales lo que produjo un largo, costoso y poco ágil proceso de adaptación.
- 6 Las operaciones de Irak y en Afganistán, ejecutadas en ambientes muy dinámicos, requirieron de la integración de fuerzas especiales con las de propósito general para crear efectos multiplicadores comunes. Inicialmente las acciones ejecutadas por unas y otras no estuvieron bien coordinadas, sobre todo a nivel teatro de operaciones.
- 7 En el amplio espectro de operaciones llevadas a cabo durante la pasada década la coordinación entre agencias fue poco frecuente debido, entre otras causas, a su irregular participación en el planeamiento y adiestramiento o a las diferentes culturas organizativas. Esta situación impidió que los Estados Unidos pudieran emplear todos sus recursos y capacidades nacionales en beneficio de los objetivos perseguidos.
- 8 El establecimiento y sostenimiento de la unidad de esfuerzo en el ámbito de las coaliciones internacionales fueron un reto, debido a la existencia de intereses particulares, *caveats* nacionales y a las diferencias en cultura, recursos, técnicas, tácticas y procedimientos.
- 9 La asociación con las naciones anfitrionas fue un capacitador clave y un multiplicador de la fuerza en muchas de las operaciones realizadas durante los últimos años. Sin embargo, no siempre se aprovechó eficazmente ni fue convenientemente priorizado.
- 10 Ciertos gobiernos patrocinaron y utilizaron de manera encubierta a grupos insurgentes, criminales o terroristas de carácter no militar para oponerse a las fuerzas estadounidenses con métodos y procedimientos asimétricos. En su beneficio intervino la existencia de debilidades legislativas y a la descoordinación inter agencias en la lucha contra ellos.
- 11 Finalmente, durante la pasada década individuos y pequeños grupos se aprovecharon de la creciente accesibilidad comercial y de las redes criminales transnacionales para expandir su influencia y aproximar sus capacidades disruptivas a las de los Estados.

DE LAS LECCIONES DEL PASADO A LOS CONCEPTOS OPERACIONALES DEL FUTURO

El nuevo concepto estadounidense de operaciones conjuntas predice unos escenarios diferentes a los de la pasada década, donde las intervenciones militares se desarrollarán principalmente, tal y como marca su guía de estrategia de la defensa, en situaciones de contraterrorismo, guerra irregular y proyección en áreas limitadas por sistemas anti-acceso¹. Escenarios inciertos, transparentes a la opinión pública, con repercusión a nivel global, en los que la disuasión, tanto nuclear como convencional, cobrará un especial relevancia debido al creciente número de adversarios con capacidades avanzadas en todos y cada uno de los dominios, incluidos el espacial y el cibernético.

Las soluciones propuestas para este nuevo panorama estratégico, donde según el Pentágono *«los usos y costumbres por los que se rigen las guerras ya no serán nunca tan claros como hasta ahora»*, emanan en gran medida de las lecciones aprendidas en la última década de intervenciones. De esta forma los elementos clave en el nuevo concepto operacional norteamericano son:

- a) En los inciertos escenarios del futuro se establece el concepto de mando orientado a la misión como la filosofía de mando más apropiada, facultando y capacitando a los individuos para tomar de una manera descentralizada las decisiones necesarias en el cumplimiento de sus misiones. Una nueva generación de tecnología digital permitirá que estos *mission commands* puedan interactuar en tiempo real con otros jefes y actores.
- b) La capacidad de los líderes para entender el ambiente operacional, crear soluciones adecuadas y tomar

decisiones más rápidamente que los adversarios será esencial para el éxito de la misión. En consecuencia, en las operaciones globalmente integradas se debe alcanzar, retener y explotar la iniciativa a tiempo en cualquiera de los dominios.

La prioridad dada a la arquitectura de mando orientada a la misión y el esfuerzo por capacitar a los líderes para obtener la iniciativa en cualquier dominio parecen intentar corregir la falta de un conocimiento adecuado del ambiente operacional (apartado Lecciones Aprendidas durante la Pasada Década de Operaciones, punto 1) y la ineficacia de la doctrina y procedimientos convencionales ante los nuevos retos y amenazas (punto 2) detectados en los conflictos de pasado.

- c) Dada la creciente velocidad con la que se desarrollarán los acontecimientos, la posibilidad de proporcionar respuestas militares flexibles y veloces será decisiva. Así, la agilidad para poder, en el menor tiempo posible, adecuar, agrupar, reconfigurar y disociar la fuerza conjunta según la amenaza recibida será un elemento clave en los escenarios del futuro. Para ello será necesario, entre otros aspectos, disponer de capacidades de acción inmediata (como las cibernéticas o los UAV de ataque global) y de sistemas y equipos inteligentemente pre-posicionados.



d) La sinergia entre los diferentes dominios, tanto en tiempo como en espacio, será un concepto clave en todas las operaciones conjuntas. En consecuencia, será necesario mejorar la integración de la fuerza conjunta para permitir que desde los escalones más bajos se pueda acceder a cualquiera de las capacidades militares disponibles. Esto permitirá aprovechar las ventajas alcanzadas en un dominio en beneficio de los demás, consiguiendo aumentar la capacidad de proyectar la fuerza en cualquiera de ellos.

La priorización del factor agilidad para poder diseñar rápidamente estructuras operativas y la intención de mejorar la integración y sinergia de la fuerza conjunta permitirán corregir el lento proceso de adaptación a la amenaza manifestado en el documento de lecciones aprendidas (punto 5) y los obstáculos encontrados en las intervenciones de la pasada década para integrar diferentes tipos de fuerzas (punto 6).

e) Los retos a la seguridad en el futuro requerirán invariablemente la utilización de otros instrumentos del poder nacional, además del

militar. Por lo tanto las Fuerzas Armadas estadounidenses deberán ser capaces de integrarse eficazmente, tanto con otras agencias gubernamentales y con actores civiles presentes en la zona de operaciones, como con unidades militares de países aliados. Esta integración deberá ser graduable, yendo desde la capacidad de una unidad independiente para integrar expertos de un socio no-gubernamental hasta el desarrollo de operaciones con coaliciones multinacionales.

El requisito de integración emana directamente de las enseñanzas estratégicas descritas por el Pentágono como la inadecuada planificación de las fases de transición estratégica y operacional (punto 4), la falta de coordinación inter-agencias (punto 7), la carencia de unidad de esfuerzo en las coaliciones militares (punto 8) y la inadecuada valoración de la asociación con las naciones anfitrionas como elemento potenciador de la capacidad de combate (punto 9).

f) Mientras que criterios como el geográfico o el funcional seguirán siendo válidos a la hora de organizar y emplear la fuerza, será





Cazabombardero F18

necesario explorar nuevas estructuras, tanto a nivel global como operacional, dirigidas a retos específicos a la seguridad. Esta situación conducirá a escenarios geográficamente no continuos con varios jefes actuando a la misma vez, y donde la coordinación y el apoyo recíproco serán esenciales.

- g) Aunque las formaciones en masa seguirán siendo una opción, capacidades de respuesta flexibles y de baja huella, como las cibernéticas, las espaciales, las de operaciones especiales o las de ataque selectivo desempeñarán un papel mucho más preeminente en los conflictos del futuro, dando posibilidades de respuesta que, en ocasiones, no requerirán de un compromiso irreversible. Su integración en la fuerza conjunta, al igual que ha ocurrido con las fuerzas de operaciones especiales, incrementarán enormemente la potencia de combate.

La exploración de nuevas arquitecturas operacionales y la necesidad de dotarse con capacidades de respuesta flexibles y de baja huella parecen ser la solución adoptada por el Pentágono a la constatación, expresada en su análisis de

lecciones aprendidas, de que ciertos gobiernos patrocinaron y utilizaron de manera encubierta a grupos insurgentes, criminales o terroristas (punto 10) ,y de que individuos y pequeños grupos actuaron con capacidades disruptivas similares a la de los Estados (punto 11).

- h) Por último, las operaciones del futuro deberán minimizar los efectos no deseados, no solo físicos, sino también en el campo de la información y la percepción. Con la creciente transparencia informativa que proporciona la evolución tecnológica, la profesionalidad y los valores militares serán esenciales en unos escenarios donde pequeños lapsos o errores pueden deteriorar gravemente la reputación internacional de los EEUU.

Finalmente, parece evidente la relación directa entre la necesidad de minimizar los efectos no deseados del nuevo concepto norteamericano de operaciones, con el reconocimiento explícito de la lentitud de los Estados Unidos para comprender la importancia de la información y la percepción social para alcanzar sus objetivos, independientemente de la veracidad o no de los datos difundidos (punto 3).

LA ADAPTABILIDAD OPERACIONAL: UNA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La propuesta del Ejército de Tierra estadounidense al concepto de operaciones integradas globalmente, caracterizada por la llamada adaptabilidad operacional, pasa por transformar un ejército con dimensiones para poder ganar dos guerras simultáneas, a otro de carácter expedicionario y con capacidad de hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Para ello estructurará sus fuerzas y capacidades según tres «roles» diferentes pero interconectados entre sí: la prevención de conflictos, la capacidad para influir en el ambiente operacional y la habilidad para ganar las guerras nacionales.

Muchas son las implicaciones que tendrá la implantación de este nuevo concepto operacional, pero la fundamental será la necesidad de un cambio radical en la forma de emplear la fuerza. De esta forma, aunque será necesario invertir en nuevas capacidades, la aplicación del concepto de adaptabilidad operacional tendrá su mayor repercusión en el campo institucional.

Así, se reestructurará por completo el cuerpo doctrinal existente y se reducirá el número y extensión de los manuales, haciéndolos más concisos, actuales, prácticos y accesibles. Cabe destacar la creación de una nueva función de combate que contempla las misiones y sistemas orientados a evaluar, moldear, disuadir e influir en el comportamiento de la gente, sus fuerzas de seguridad y sus gobiernos.

Respecto a la organización, se aumentará la capacidad de combate, y por tanto la flexibilidad táctica, de las brigadas en todo el espectro del conflicto y su habilidad para generar inteligencia desde los escalones más bajos. Por otra parte, se facultará a los cuarteles generales superiores a brigada para ejecutar operaciones conjunto-combinadas orientadas a la misión y se reforzarán sus medios de obtención, análisis y difusión de inteligencia. Para asegurar que los jefes disponen de los medios necesarios para asegurar la sinergia entre dominios, se crearán pequeñas unidades entrenadas y dispuestas para misiones y contingencias específicas.



En cuanto a los procesos de preparación se incluirá, desde los escalones más bajos, un extenso rango de misiones caracterizadas por su complejidad, incertidumbre y transición continua entre operaciones ofensivas, defensivas, de estabilidad o de seguridad cooperativa. Las experiencias obtenidas por las fuerzas combatientes serán un referente en los programas y estrategias de los centros de enseñanza y adiestramiento militar, de manera que las unidades del Ejército aprendan lo que tienen que aprender y además lo hagan en el menor tiempo posible.

El principal objetivo de los programas de adquisición será proporcionar a las unidades y sus soldados el equipo necesario en el momento y lugar adecuados. Para ello se institucionalizarán los procesos de desarrollo, adquisición y equipamiento acelerado, practicados durante los últimos años de guerras, como la aproximación más óptima al diseño e implementación de nuevas capacidades. Capacidades que no deberán

basarse únicamente en el material, sino también en los sistemas de adiestramiento asociados y en los programas de enseñanza requeridos.

En cuanto a educación, el Ejército desarrollará procedimientos de aprendizaje rápido que se extiendan a lo largo y ancho de la organización hasta llegar al nivel individual. Para facilitar esta adaptación se potenciarán las capacidades, habilidades y niveles de responsabilidad de los escalones más bajos, y se ofrecerá a todo el personal del Ejército la oportunidad de volcar sus opiniones y experiencias en el contenido de los cursos que realicen a lo largo de su carrera.

Se revisará al completo la política de personal con el objetivo de aprovechar el talento individual de una manera mucho más efectiva, enfatizando el valor del hombre como el recurso más preciado del Ejército. Adicionalmente, se hará un uso intensivo de la experiencia acumulada durante la última década de guerras como la mejor base y dividiendo para fortalecer los futuros programas de liderazgo.

La estrategia en infraestructuras se dirigirá a preservar y mejorar las instalaciones orientadas a apoyar el nuevo diseño de la fuerza, asegurando su idoneidad para integrar contingentes y adiestrarlos para todo tipo de cometidos. Por otra parte, las estructuras encargadas de los procesos de generación de fuerzas deben tener la misma mentalidad expedicionaria que las fuerzas operativas, incrementando notablemente sus habilidades y capacidades para apoyar en todo momento los requerimientos operativos.

Finalmente, la disminución en el tamaño del Ejército deberá ir acompañada de estrategias que permitan mitigar los riesgos asociados a esta reducción. De esta forma se planearán procesos de regeneración de capacidades y fuerzas mediante la combinación de capital intelectual, conceptos y métodos, aprovechando los réditos de esta restructuración a la baja en beneficio de la disponibilidad. Mientras tanto, la prioridad en los esfuerzos de modernización se orientará al individuo, el pelotón, el trabajo en red, la movilidad y la supervivencia.

CONCLUSIONES

Tras este breve análisis de algunos de los documentos conceptuales publicados en el ámbito de las Fuerzas Armadas estadounidenses

a lo largo del 2012, dos son las conclusiones que podemos destacar. En primer lugar parece clara la relación entre los elementos clave del nuevo concepto operacional estadounidense y las lecciones identificadas durante la última década de intervenciones. En segundo lugar, y obviando la influencia de otros factores importantes como la actual crisis económica, la aplicación del concepto de operaciones globalmente integradas implicará, en gran medida, un cambio en la forma de emplear la fuerza y, en consecuencia, una reorientación del adiestramiento, la enseñanza, la gestión del personal y el liderazgo.

Dicho esto, falta por conocer cómo se concretarán muchos de los conceptos e ideas propuestos por el Pentágono y el TRADOC norteamericanos. De esta forma, y por poner algún ejemplo, no será fácil que la fuerza adquiera habilidades «policiales» en el campo de la inteligencia humana. Tampoco lo será alcanzar un grado de integración aceptable con ejércitos mucho más retrasados tecnológicamente y, mucho menos, con agencias civiles o agentes locales. Mientras tanto, y a la espera de los resultados de esta nueva transformación, parece probable que la fuerza conjunta adopte las tácticas y técnicas de sus enemigos, sean estas convencionales —especialmente en lo que respecta al acceso asegurado— o encubiertas, en su lucha contra organizaciones o elementos estatales disruptivos.

NOTA

¹ Capacidades, normalmente de largo alcance, destinadas a impedir la entrada de una fuerza en un área de operaciones.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Departamento de Defensa de los EEUU. *Sustaining US Global Leadership: Priorities for 21 Century Defence*. Enero, 2012.
- Joint Staff J7 JCOA Division. «Enduring Lessons from the Past Decade of Operations». *Decade of War, Volume I*. Junio, 2012.
- Joint Chief of Staff. *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020*. Septiembre, 2012.
- TRADOC Pam 525-3-0. *The US Army Capstone Concept*. Diciembre, 2012. ■

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

1. AUTORES:

Puede colaborar en la Revista Ejército cualquier persona que presente trabajos originales, inéditos y con una redacción adecuada, que por su tema, desarrollo y calidad se consideren de interés militar.

2. DERECHOS:

Los autores de los artículos se comprometen a respetar los derechos de propiedad intelectual que pudieran existir sobre los textos, fotografías, gráficos e ilustraciones que presenten para su publicación, en los términos establecidos por la Ley.

3. PRESENTACIÓN DE COLABORACIONES:

Los requisitos de los textos, así como del material gráfico que los acompañe, se especifican detalladamente el final de estas normas.

4. DOCUMENTACIÓN:

Se remitirán los siguientes datos del autor/es:

- Nombre y apellidos. Si es militar: empleo, especialidad fundamental, cuerpo, ejército, y si es DEM o no; si es civil: breve currículum, licenciatura, diplomatura o título de mayor categoría.
- Dirección postal del domicilio, correo electrónico, fax, y/o teléfono de contacto.
- Fotocopia de la cara anterior del DNI (o, en caso de no tener la nacionalidad española, fotocopia del pasaporte).
- Entidad bancaria: banco o caja, sucursal, dirección postal, código cuenta cliente (20 dígitos) o código IBAN si no es de nacionalidad española.

Estos datos son exigidos por la Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Defensa, aunque su aportación no conlleva necesariamente la publicación del artículo. No se remitirán estos datos en caso de haberlo hecho anteriormente y no haber sufrido modificación.

5. DOCUMENTOS MONOGRÁFICOS:

Habrà un representante designado por los interesados, que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la Revista. Generalmente los Documentos constan de presentación y una serie de 4 a 6 artículos. La extensión total del Documento no será superior a las 15.000 palabras. Su tratamiento es el mismo que el del resto de colaboraciones, que se especifica al final de estas normas.

6. NÚMEROS EXTRAORDINARIOS:

Dependiendo del tema, pueden tener distinto tratamiento. Es fundamental designar desde el primer momento un representante para coordinar el trabajo con la Redacción de la Revista.

7. PUBLICACIÓN DE TRABAJOS:

La Redacción de la Revista acusará recibo de los trabajos, sin que esto comporte su publicación.

Los trabajos no publicados serán devueltos a su autor.

Para publicar en otro medio de comunicación un trabajo ya aparecido en la Revista Ejército, habrá de solicitarse permiso a la misma.

8. CORRECCIONES:

El Consejo de Redacción se reserva el derecho de corregir, extractar o suprimir alguna de las partes del trabajo siempre que lo considere necesario y sin desvirtuar la tesis del autor/es.

9. DIRECCIÓN:

Los trabajos pueden enviarse a las direcciones de:

Correo electrónico

ejercitorevista@et.mde.es

revistaejercito@telefonica.net

Correo postal

SECCIÓN DE PUBLICACIONES DE LA JCISAT

C/ Alcalá, 18 – 4ª Planta, 28014 – Madrid

Teléfono: 91 522 52 54 881 56 54

FAX: 91 522 75 53 881 56 53

FORMATO DE COLABORACIONES

Al efecto de facilitar su tratamiento, mejorar la edición y disminuir en lo posible los errores de publicación, las colaboraciones que se aporten a la Revista deberán seguir las siguientes normas:

TEXTOS:

1. Es imprescindible su presentación en fichero informático, formato DIN A4, letra ARIAL de tamaño 12 puntos, a doble espacio.
2. El texto se remitirá sin maquetar, incluyendo título que no superará las diez palabras. Los epígrafes o subtítulos no se numeran.
3. Su extensión no superará las 3.000 palabras, incluyendo notas y bibliografía si las hubiere.
4. Las notas, si las hubiere, han de ser breves en contenido y número. Han de numerarse (numeración arábica) y se relacionarán al final del texto y no a pie de página.
5. No se admitirán textos clasificados o que muestren marcas de clasificación de seguridad.
6. La bibliografía y fuentes, si las hubiere, estarán debidamente reseñadas y aparecerán al final del artículo. Se relacionará un máximo de diez, entre notas y bibliografía.
7. El artículo ha de ir acompañado por un resumen del mismo cuya extensión no superará las 120 palabras.
8. En caso de agregar correcciones en un texto ya remitido, estas tienen que escribirse en color rojo, apareciendo tachado el texto al que modifican.

GRÁFICOS:

Se entiende por material gráfico todas las fotografías, tablas, gráficos, esquemas, dibujos, croquis, cuadros, etc, que se remitan para ilustrar un texto. Deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. El material gráfico aportado contará con el permiso de su autor. Si procede de Internet, se habrá de verificar que la imagen tiene el permiso de uso y copia, y que se encuentra libre de cualquier derecho de autor (sin *copyright* o cualquier otra limitación de difusión).
2. Los autores ceden a la Revista los derechos de comunicación pública de sus obras para su difusión y explotación electrónica a través de las redes (Intranet, Internet) y dispositivos inalámbricos que decida la Revista para el acceso *on line* de su contenido.
3. No se admitirá material gráfico clasificado o que tenga alguna marca de clasificación de seguridad.
4. Los archivos del material gráfico han de ser:
 - De extensión «.jpg» o «.tif» (nunca «.bmp», «.gif» o cualquier otro formato).
 - Identificados con un nombre inferior a los 20 caracteres.
 - De un tamaño mínimo de 1.200 píxeles de ancho.
 - Independientes, es decir, no estar incrustados en un documento de texto (Word o similar) o en una presentación (Powerpoint o similar).
 - Sin marcas de agua, símbolos o letras sobreimpresas.
5. El material gráfico no estará insertado en el texto enviado por el autor, sino que se incorporará a este la referencia (número o nombre del material gráfico) que indique el lugar en que desea que aparezca.
6. Se debe presentar un archivo, en documento aparte, con los pies de foto o título de los gráficos o tablas (máximo de 15 palabras). Si proceden de Internet, se deberá indicar la dirección de la página *web* de donde se hayan extraído.
7. En el caso de aparecer menores de edad, no deberán ser reconocibles sus facciones.

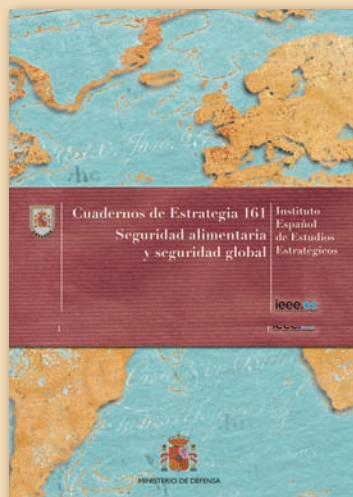
**EL CUARTO MILITAR. DESDE
D. FRANCISCO DE ASÍS
HASTA D. ALFONSO XIII**

Vicente Alonso Juanola

256 páginas



PVP: 10 euros
ISBN: 978-84-9781-735-6



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-791-2

**SEGURIDAD ALIMENTARIA
Y SEGURIDAD GLOBAL**

*Instituto Español de
Estudios Estratégicos*

Cuadernos de Estrategia, 161

272 páginas

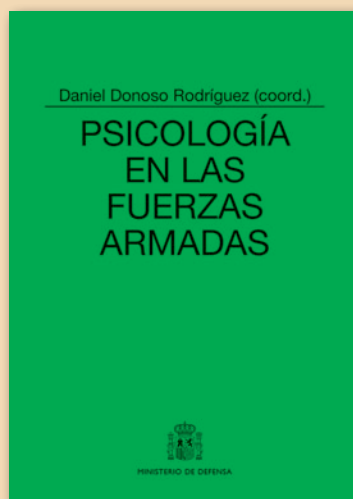
**PANORAMA GEOPOLÍTICO
DE LOS CONFLICTOS 2012**

*Instituto Español de
Estudios Estratégicos*

432 páginas



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-789-9



PVP: 15 euros
ISBN: 978-84-9781-743-1

**PSICOLOGÍA EN LAS
FUERZAS ARMADAS**

Daniel Donoso Rodríguez (coord.)
Ciencia y Técnica

1072 páginas

RECURSOS HUMANOS EN EL ET

ORIENTACIÓN Y
DESARROLLO
DE LA CARRERA

PRESENTACIÓN

Gonzalo Sánchez Urbón. General de Brigada. Infantería. DEM.
Director de la Academia Logística del Ejército de Tierra



Para materializar el compromiso adquirido tras la publicación del monográfico sobre Logística el pasado mes de diciembre, afrontamos ahora la presentación de este Documento en el que, debido a sus limitaciones de espacio, mostraremos solamente un aspecto parcial del vastísimo campo que supone la gestión del recurso humano.

Desde el punto de vista doctrinal, seguimos denominando Personal a la función logística responsable del conjunto de métodos, procesos y actividades homogéneas cuyo objetivo común es satisfacer las necesidades de las unidades en cuanto a la gestión y apoyo al personal.

No obstante, con un enfoque quizás más organizativo, es comúnmente aceptada en el mundo empresarial una acepción más amplia y conocida por todos cual es la de Recursos Humanos (RRHH).

La concepción de la denominación RRHH aparece a principios del siglo XX cuando la revolución industrial complica sobremedida tanto la organización de las empresas como las tareas que aquellas realizaban, y se incrementa la conflictividad y desacuerdos entre empresa y trabajador. En realidad nace para facilitar las relaciones entre los trabajadores y las organizaciones, de ahí su primera denominación como «Relaciones Industriales». En los años cincuenta pasa a denominarse «Administración del Personal» y es en la década de los setenta cuando se establece el término «Recursos Humanos».

Las áreas que abarcan todas las vicisitudes que afectan al personal son amplísimas y resulta imposible abarcarlas en un Documento como el que nos ocupa, por esa razón hemos planteado un enfoque parcial y limitado, en la inteligencia de que para conseguir una mayor panorámica se asume que debe ser complementado en futuras publicaciones.

Para confeccionar este Documento nos planteamos seguir una línea conductora de algún tema específico que analizase los diversos aspectos que afectasen a ese tema en concreto. Por ello elegimos el desarrollo de la carrera profesional, tan de actualidad hoy en día, pero haciendo hincapié en las herramientas existentes, o que pueden implantarse en el futuro, para gobernar la propia carrera. Y es que creemos que, dentro de las reglas que permiten homogeneizar y dar igualdad de oportunidades a todo el mundo, hay que partir de la premisa de que la carrera profesional es responsabilidad exclusiva de cada individuo y es él mismo quien debe tomar las decisiones encaminadas a llegar al puerto que cada uno decida.

Con su habitual buena disposición, la Dirección de Personal aporta parte de los artículos. Los primeros los realiza el general Robles y en ellos enmarca de manera muy amplia y exhaustiva la carrera militar, sirviendo como fundamento para que cualquier profesional del ET conozca cómo se desarrolla la generalidad de su trayectoria, así como las posibles reorientaciones y vías alternativas que ofrece nuestra profesión.

A partir de estos artículos, se presentan otros dos que muestran los elementos existentes para disponer de información que ayude a la toma de decisiones relacionadas con el devenir de cada uno de los militares. Son artículos donde se desganan las iniciativas existentes en el mundo civil, el denominado *coaching*, cada vez más extendido hoy en día, así como lo que podríamos definir como la versión militar del *coaching* con la iniciativa adoptada por la Dirección de Personal del ET para implementar una Sección de Orientación de Carrera.

El *coaching* se percibe y entiende como la relación entre dos personas de manera que una de ellas prepara, aconseja, orienta, estimula, entrena, dirige... a otra para que esta última mejore en su desempeño y para la correcta consecución de sus fines. Aprovecha, fundamentalmente, el potencial intelectual de las personas y, tal y como menciona Idalberto Chiavenato, las entidades se transforman en auténticos núcleos de aprendizaje.

El coronel Otiñano desgana su percepción del concepto de orientación de carrera. Una iniciativa existente en otros ejércitos de nuestro

entorno y que no solo ayuda a que cada cual se organice según sus preferencias, sino también a la Organización para aprovechar mejor las capacidades de cada uno. No olvidemos que, en el fondo, las expectativas particulares deben subordinarse siempre a las necesidades de la Organización.

Al igual que la mayor parte de las organizaciones jerarquizada, las FAS tienen una estructura piramidal. Ello quiere decir que los requerimientos de personal van disminuyendo a medida que se asciende en la jerarquía de dicha estructura y, por lo tanto, la base de la pirámide debería ser siempre mayor que la cúspide.

Si a ello unimos la evolución limitativa de los sistemas de ascensos, observamos que un porcentaje de los cuadros de mando se encontrarán, en la práctica, realizando un mismo tipo de cometidos durante muchos años. Esta situación da entrada a otros dos artículos: «La Carrera Horizontal» y «La Desvinculación de las FAS».

Sin entrar en las causas más profundas que han motivado esta situación antes mencionada, lo cierto es que dentro del foro CALPE, la Academia de Logística propuso analizar el desarrollo de la carrera horizontal como herramienta para aprovechar las capacidades del personal afectado por esta situación, y como medio para que no se resienta la moral ni la motivación. La carrera militar es el paradigma de carrera vertical, pero ante esta situación no cabe sino preguntarse por las alternativas que podemos asumir, entre ellas, si la carrera horizontal se perfila como modelo y como una posible solución en nuestro ámbito.

Del seminario organizado en Granada hemos elegido la aportación del general Matamoros por entender que encuadra el problema perfectamente y propone soluciones muy interesantes.

Muy incardinado con la gestión de la pirámide de personal, se encuentra la desvinculación del personal con la organización en la que ha prestado servicio durante años. Si antes la pirámide se conformaba, o se ayudaba a conformar, con las escalas, ahora solamente es posible hacerlo con la congelación en los ascensos o con la desvinculación en los diferentes niveles. Porque se parte de la premisa de que no todo el mundo que ingresa puede llegar a los niveles más altos.

Recientemente la responsabilidad de la desvinculación se ha transferido a la Dirección de

Asistencia al Personal (DIAPER), que presenta un artículo que nos pone al día sobre las líneas de trabajo que se están siguiendo en el Ministerio de Defensa y que, como vemos, no solo afectan a la tropa (como antiguamente asumíamos), sino también a los cuadros de mando.

El Documento finalmente se completa con la indispensable formación que debe estar unida al desarrollo de cualquier gestión, y los Recursos Humanos no son una excepción. El artículo que aporta la Academia de Logística justifica la necesidad de especializarse en RRHH, una trayectoria profesional altamente especializada que proporcionará valor añadido a la gestión del

personal y que nos beneficiará a todos. Además, se proporciona también una visión de lo que hacemos en la ACLOG y de lo que nos gustaría hacer para que la gestión del recurso humano del Ejército sea más eficaz.

En definitiva, la gestión de la trayectoria profesional es la suma de un cúmulo de decisiones, incluidas las aparentemente más insignificantes, que cada militar va tomando desde el comienzo de su carrera y que son reguladas por una normativa general que es igual para todos. Conocer la carrera, conocer las herramientas orientadoras y las alternativas existentes ayudará a todo el personal a asumir las decisiones más adecuadas a sus intereses. ■



Academia de Logística del Ejército de Tierra



LOS MODELOS DE CARRERA DE LAS ESCALAS DE TROPA Y DE SUBOFICIALES DEL EJÉRCITO DE TIERRA

Maximino Robles Díez. General de Brigada. Infantería. DEM.

INTRODUCCIÓN

Las leyes de personal y las reorganizaciones del Ejército de Tierra, en lo referente a los recursos humanos, no han tenido la sintonía que hubiese sido deseable, lo que ha provocado disfunciones que son fácilmente observables, que es preciso corregir y que de no hacerse pueden ir en aumento hasta hacer inoperante a la organización. El conocimiento de esta situación junto a la oportunidad que brindaba el nuevo marco legal —Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería y Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar— propició la realización de una serie de trabajos y estudios en el seno del Estado Mayor del Ejército que cristalizaron en la Directiva 02/08 (EME-DIVLOG), Plan de Acción de Personal, en adelante PAP.

El elemento nuclear del PAP es el modelo de personal articulado para los componentes del ET que incluye los modelos de carrera de las diferentes escalas. Estos modelos constituyen la referencia para el trabajo de los órganos de planeamiento y gestión de los recursos humanos, en la inteligencia que en ningún caso han de entenderse como un esquema rígido, sino con la suficiente flexibilidad y capacidad de

adaptación para, necesariamente, acomodarse en el tiempo a la normativa de desarrollo de las leyes vigentes.

En la elaboración del PAP, como jefe en aquel momento de la Sección de Recursos Humanos de la División de Logística del Estado Mayor del Ejército, tuve la responsabilidad y el honor de dirigir el Grupo de Trabajo de Coordinación de la Comisión Eventual de Personal (CEP), órgano que se creó para la elaboración del PAP.

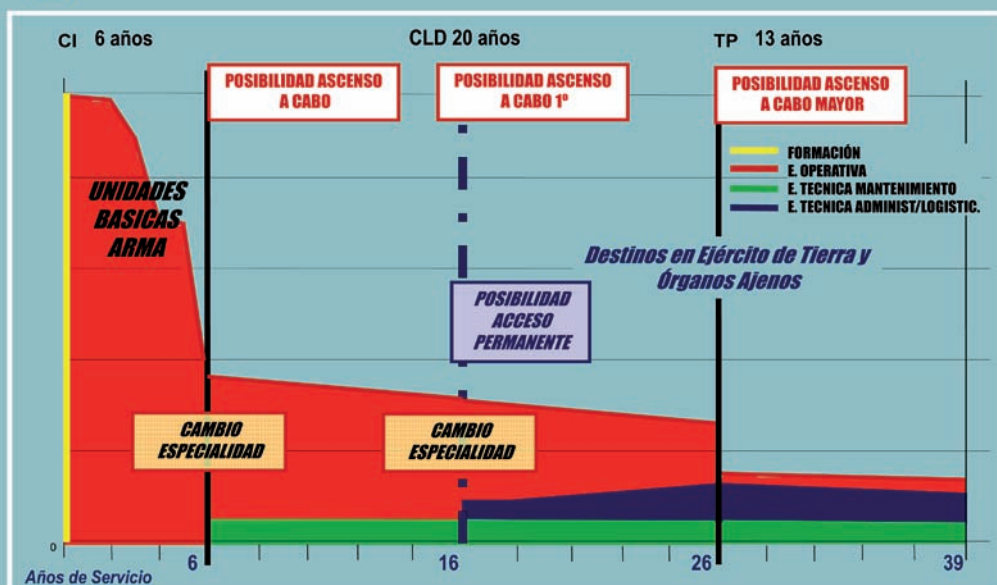
Desde la experiencia de aquella etapa y como jefe hoy de la Subdirección de Carrera Militar voy a desarrollar los modelos de carrera que recoge el PAP, teniendo en cuenta la normativa de desarrollo de la Ley de la Carrera Militar y los estudios de la Comisión de Implantación y Seguimiento (COIS) encargada de implantar el modelo de personal que en él se establece, en dos artículos sucesivos en el marco de este documento de recursos humanos. En el presente artículo trataré las escalas de tropa y de suboficiales del Cuerpo General y en el siguiente las escalas de oficiales de los tres cuerpos del ET.

ESCALA DE TROPA

Esta escala es la base de la estructura orgánica y operativa del Ejército y se configura de



CUERPO GENERAL. ESCALA DE TROPA: TRAYECTORIA GENERAL



acuerdo al modelo de tropa definido en la Ley 8/2006, de Tropa y Marinería, para responder a las exigencias y características de aquél. De la profesionalidad, iniciativa y preparación de sus componentes depende en gran medida la eficacia del Ejército.

El modelo de carrera que se define a continuación mediante la explicación detallada de la especialización y la trayectoria de los militares de tropa satisface de manera específica las necesidades de las unidades básicas de la Fuerza. Los destinos y ascensos a los distintos empleos guardan relación con las diferentes modalidades de compromiso y con las edades alcanzadas por la tropa.

Especialización

La especialización de la tropa ha de facilitar de forma racional y progresiva el conocimiento del oficio por parte del soldado y ha de estar acorde con su edad. Lo primero se consigue

iniciando el servicio en las unidades básicas de las armas y lo segundo desempeñando los cometidos más exigentes físicamente al principio de la carrera, para posteriormente, previa cualificación, desempeñar otros cometidos más complejos pero con menos demanda física. Esto supone, en muchos casos, la realización de un cambio de especialidad.

La especialización diseñada en el PAP se inicia con una formación básica en la que se incluye para todos los soldados la "habilidad de combatiente básico". Inmediatamente después, en la fase de formación específica, se adquiere la formación básica necesaria que permite ocupar los puestos básicos de la unidad de destino. Durante la permanencia en ésta se adquirirán otras aptitudes cuyo ejercicio supondrá plena identificación con la especialidad de la unidad de destino al finalizar el tramo de compromiso inicial (6 años).

En el mes de mayo del año 2010 se promulgó el RD 711/2010, por el que se aprobó el Regla-

mento de especialidades fundamentales de las Fuerzas Armadas. Por primera vez se incluyen en una única norma las especialidades de todas las escalas y es precisamente este aspecto el que aconseja diseñar las especialidades de la Escala de Tropa con idéntica estructura que las correspondientes a las demás categorías militares.

Las especialidades fundamentales que se han establecido en la citada norma para la Escala de Tropa, son las siguientes:

- Infantería Ligera
- Infantería Acorazada
- Caballería
- Artillería de Campaña
- Artillería Antiaérea
- Ingenieros
- Transmisiones
- Apoyo Sanitario
- Mantenimiento de Vehículos
- Mantenimiento de Armamento y Material
- Mantenimiento de Aeronaves
- Mantenimiento Electrónico y de Telecomunicaciones
- Chapa y Soldadura
- Montador Electricista
- Montador de Equipos Música

Como norma general, las especialidades de la tropa de nuevo ingreso serán las especialidades de las armas y sólo con carácter excepcional, para aprovechar la formación de aspirantes que tengan la titulación civil o bien por necesidades del planeamiento de los recursos humanos, se accederá al ET con las otras especialidades.

Al iniciar el compromiso de larga duración (CLD), que consideramos como segundo tramo de la carrera, parte de la tropa realizará un cambio de especialidad, de una de las armas a otra relacionada con el mantenimiento, para cubrir los puestos vacantes de estas especialidades en las plantillas de las unidades.

Existen otras especialidades que precisan las unidades que llamamos de trayectoria, relacionadas con la administración y la logística, que aún no se han recogido en ninguna norma y que han de generarse también por cambio de especialidad desde las especialidades de las ar-

mas. Las especialidades que a día de hoy se han identificado son las siguientes:

- Almacenes y Parques
- Administración
- Hostelería y Alimentación
- Guarnicionería

Estas especialidades requieren una formación menos compleja que las relacionadas con el mantenimiento, y su adquisición se sitúa a partir de la mitad del compromiso de larga duración.

El cambio de especialidad se revela como instrumento indispensable en la especialización de la tropa y en el modelo de carrera, ya que permite cubrir los puestos de las unidades con el personal adecuado según sus condiciones psicofísicas.

Este cambio se realizará mediante una fase inicial de selección y la correspondiente formación específica de cada especialidad en la Academia de Logística.

Trayectoria

De la misma manera que el sistema de especialización, la trayectoria de los componentes de la Escala de Tropa está jalonada en función de los diferentes tramos que se articulan conforme a las modalidades de relación de servicios:

El *Primer tramo* (Compromiso Inicial y sus renovaciones: máximo 6 años) incluye los periodos de formación general y específica. Es en este tramo en el que el soldado toma su primer contacto con el Ejército sirviendo en su unidad de destino, ya sea una unidad básica de las Armas (unidades tipo batallón o grupo), el MOE o la Guardia Real.

El acceso al *Segundo tramo* (Compromiso de larga duración –CLD–) se ha de llevar a cabo mediante un proceso de selección y supone mayor compromiso con el Ejército y la voluntad de continuar en el servicio, al menos, hasta los 45 años de edad. Al inicio de este periodo se materializa el necesario cambio de especialidad y el ascenso a cabo, con ocasión de vacante, por el procedimiento de concurso-oposición. Para los que adquieren una especialidad de las rela-



cionadas con el mantenimiento el curso de cabo estará incluido en el curso de cambio de especialidad y el ascenso se producirá a la finalización y superación del correspondiente examen. En lo referente a posibles unidades de destino se amplía al resto de la estructura del ET y a los Órganos ajenos a la misma.

Con carácter general, a partir de los ocho años de servicio en el empleo de cabo se puede producir el ascenso al empleo de Cabo 1º, con ocasión de vacante, de aquellos que superan el correspondiente curso. A partir de los catorce años de servicio se inicia el proceso para adquirir una relación de servicios de carácter permanente para cubrir las plazas que se oferten. La tropa permanente ha de ser personal muy cualificado, los mejores para los puestos identificados en las plantillas que han de ser ocupados por tropa permanente. A la condición de permanente se ha de acceder por lo que se pueda aportar en los años que queden de servicio activo y no tanto por los méritos cosechados hasta ese momento.

Durante el *Tercer tramo* (Tropa con una relación de servicios de carácter permanente) no se producen modificaciones destacables en la trayectoria del militar de tropa salvo el ascenso, mediante el sistema de elección, de un número reducido de aquellos al empleo de Cabo Mayor. Para llegar a este empleo, el más alto de la escala

y referencia para la tropa, se ha de haber tenido coherencia en la carrera – cumplir en grado óptimo los requisitos de la carrera -, tener profundos conocimientos y experiencia en su especialidad, y haber ocupado puestos de mando en los empleos de cabo y cabo 1º.

ESCALA DE SUBOFICIALES

«Los suboficiales constituyen el eslabón fundamental en la estructura orgánica y operativa del Ejército de Tierra. Ejerciendo el mando y la iniciativa que les corresponde, transmiten, cumplen y hacen cumplir las órdenes e instrucciones recibidas y aseguran la ejecución de las tareas encomendadas en la realización de funciones operativas, técnicas, logísticas, administrativas y docentes. Su formación y experiencia les hace estrechos colaboradores de los oficiales y líderes para sus subordinados, con los que mantendrán un contacto permanente». Todos estos aspectos, contemplados en la Ley 39/2007, potencian el papel de los componentes de esta escala, que han de experimentar aumento numérico, asumir nuevas y mayores responsabilidades mediante una mejora de la formación durante su carrera que redundará en un mayor aprovechamiento de las capacidades del suboficial que ocupará parte de los puestos intermedios desempeñados hasta ahora por la antigua Escala de Oficiales.

En el modelo de carrera que a continuación se describe mediante la especialización y la trayectoria de los componentes de la escala, los diferentes empleos reciben cometidos específicos, produciéndose, en general, una diferenciación de los puestos correspondientes a cada empleo que ha de tener su reflejo en las Plantillas Orgánicas.

Especialización

La fusión del Cuerpo General de las Armas y del Cuerpo de Especialistas en un sólo Cuerpo General que agrupa los cometidos de ambos, supone para la Escala de Suboficiales una nueva estructura de especialidades fundamentales que permite cubrir todos los campos de actividad de los dos cuerpos de origen. Por ello, se ha efectuado una revisión de las especialidades fundamentales para circunscribirlas a los campos de actividad que requieren personal desde el acceso a la escala y que, por su volumen o especificidad merecen esta calificación, dando lugar a un nuevo catálogo de especialidades fundamentales. Aquellos otros campos de actividad que no requieren personal desde el acceso a la escala se han contemplado como especialidades para el segundo tramo de la carrera (brigada y subteniente).

En el «Primer tramo» se ha definido la siguiente relación de especialidades fundamentales: (Real Decreto 711/2010, de 28 de mayo)

- Infantería ligera
- Infantería Acorazada
- Caballería
- Artillería de Campaña
- Artillería Antiaérea
- Ingenieros
- Transmisiones
- Helicópteros. Campo de actividad de personal «piloto de helicópteros»
- Informática
- Electricidad
- Electrónica y Telecomunicaciones.
- Automoción
- Mantenimiento y Montaje de Equipos.
- Mantenimiento de Armamento y Material
- Mantenimiento de Aeronaves

En el «Segundo tramo» se contemplan dos modelos de especialización: El primero lo denominamos modelo de cambio de especialidad. Esto se traduce en que, si bien se conserva la especialidad de origen, no se ejerce en el segundo tramo de la carrera, salvo para aquellos que la perfeccionan como Especialidad Fundamental Avanzada. Cada suboficial se orienta por un nuevo campo, incluido el perfeccionamiento de la especialidad de origen que se acaba de mencionar. En este modelo todo el personal de la escala accede necesariamente a alguna de las especialidades de segundo tramo siguientes:

- Especialidades Fundamentales Avanzadas
- Gestión de Material
- Gestión de Personal
- Gestión de Instalaciones
- Y otras como:
 - Apoyo a las Relaciones Internacionales
 - Policía Militar
 - ...

A través de estas especialidades se articulan diferentes itinerarios, como luego veremos en el siguiente apartado, que son particulares y específicos en cada uno de los campos de actividad. El segundo modelo lo denominamos modelo de adquisición de una nueva especialidad. Esto supone que la especialidad fundamental avanzada será común para todos los suboficiales y además cada suboficial adquirirá otra especialidad de las anteriormente relacionadas, pudiendo alternar el ejercicio de la especialidad de origen con la nueva. En este caso también sirven los itinerarios mencionados para el modelo anterior, si bien, pueden no recorrerse de manera continuada.

Trayectoria

PRIMER TRAMO (Empleos de Sargento y Sargento 1º)

En el empleo de *Sargento* se ocupan preferentemente puestos en la Fuerza correspondientes a su especialidad fundamental. Durante el primer año del empleo de Sargento se adquieren las aptitudes necesarias para ocupar puestos relacionados con la especialidad fundamental en unidades básicas de la Fuerza. Entre otras



CUERPO GENERAL. ESCALA DE SUBOFICIALES: PRIMER TRAMO DE LA TRAYECTORIA

EMPLEO	APTITUDES	PUESTOS A OCUPAR	T. EMPLEO	ASCENSO
SARGENTO	1er. Año: Montaña, Paracaidista, O. Especiales,... 8º. Año: NBQ, Inteligencia, PM, Instructor .EF,...	> Mando Pn. Táctico de la Fuerza. > Operador Técnico de la Fuerza.	8 años	Antigüedad
SARGENTO 1º	5º. Año: CIMIC, Cifra, Instructor de Autoescuela,..	> 2º Jefe Sección > Mando Pn,s Especiales > Instructor > Operador Técnico en E. de Tierra y O. Ajenos	6 - 8 años	Clasificación (3 Ritmos: 6, 7 y 8 años)
6º Año: Curso de ascenso a Brigada y Especialidad de 2º Tramo				

aptitudes se contemplan: Operaciones Especiales, Montaña, Paracaidismo, Zapador Anfíbio, Sistemas de Artillería Antiaérea, Costa, etc, y aquellas otras que se determinen. En la última parte del empleo de Sargento se adquieren las aptitudes necesarias para su ejercicio en el empleo de Sargento 1º, entre las cuales estarán las de NBQ, Inteligencia, Instructor de Educación

Física y Policía Militar, además de aquellas otras que se determinen.

Después de 8 años en el empleo se asciende, por antigüedad, al de *Sargento 1º*. En este empleo se pueden ocupar puestos en toda la estructura del Ejército y órganos ajenos. Como norma general, los puestos de Sargento 1º son exclusivos de este empleo y diferenciados en razón de su grado de complejidad y responsabilidad —2º Jefe de Sección, Jefe de Pelotones que requieren mayor especialización y/o experiencia, instructor y otros—.

En la última parte del empleo se obtienen las aptitudes necesarias para ocupar determinados puestos, como los de Cifra, CIMIC, Instructor de Autoescuela y otros, así como las nuevas especialidades necesarias para el acceso al segundo tramo. Para ello se





CUERPO GENERAL. ESCALA DE SUBOFICIALES: SEGUNDO TRAMO DE LA TRAYECTORIA

EMPLEO	PUESTOS A OCUPAR					Tiempo en empleo/ Sistema de ascenso
	E. Fund. Avanzadas	Gestión de Material	Gestión de Personal	Gestión de Instalaciones	Admón. Económica	
BRIGADA	- J.Sc. - Aux.Cía/PLM - Aux.CG - Simulación - Profesor/Instr. J. Equipo Log. (Manto)	- Aux. S4 UCO - Aux. G4 - AALOG - ULOG - OLC - MALE - FLO - Enseñanza	- Área Pers. UCO - Aux. G1 - MAPER - Enseñanza	USBA/USAC/COBRA	SAE	8 -10 años Clasificación (3 Ritmos: 8,9 y 10 años)
SUBTENIENTE	- J.Sc. Logist. (Manto) - J.Núcleo PLM - Aux. CG. - Simulación - Profesor/Instr. - Jefe de Taller	- J.Sc. Logist. - J.Oficina UCO - Aux. G4 - AALOG - ULOG - OLC - MALE - FLO - Enseñanza	J. Of A. Pers. UCO - Aux. G1 - MAPER - Enseñanza	USBA/USAC/COBRA	SAE	A partir de 4 años Elección

debe articular un sistema de evaluaciones que permita seleccionar a aquellos suboficiales que realicen el curso de formación de las citadas especialidades conforme a las distintas convocatorias.

Al empleo de *Brigada* se asciende por el sistema de clasificación después de un tiempo de entre 6 y 8 años en el empleo de Sargento 1º (como consecuencia del resultado del sistema de clasificación se darán varios ritmos de ascenso).

SEGUNDO TRAMO (Brigada y Subteniente)

A lo largo del segundo tramo, dependiendo del modelo de especialización que se implante, los suboficiales enmarcan su actividad profesional en la nueva especialidad adquirida o bien la alternan con la de origen. En ambos casos se configuran trayectorias propias en cuyo recorrido se ha de conseguir gran maestría. Existe una clara diferenciación de los puestos específicos a ocupar por el empleo de *Subteniente* y por el de *Brigada*. En todo caso, con carácter general, el *Brigada* asume aquellos puestos de Jefe de

Sección que se determinen, Jefe de Equipo de Mantenimiento, Jefe de Trenes Logísticos de pequeñas unidades, Auxiliaría de Compañías, Auxiliar de PLM, Auxiliar de oficina de la función de su especialidad ..., mientras que el Subteniente ejerce el mando de la mayoría de las Secciones Logísticas y de carácter técnico, y ocupa otros puestos como Jefe de Núcleo de PLM, Jefatura de Taller, Jefe de oficina de la función de su especialidad, ...

Para el ascenso al empleo de Subteniente —por el sistema de clasificación— se exige al *Brigada* un tiempo de entre 8 y 10 años en el empleo (los ritmos de ascenso son consecuencia del resultado de la evaluación).

El ascenso al empleo de *Suboficial Mayor*, como empleo más elevado de la escala, está limitado a un número muy reducido de subtenientes y se accede por el sistema de elección. Se exige como condiciones para el ascenso un mínimo de 4 años en el empleo de Subteniente y será importante haber ejercido el mando en los empleos de *brigada* y *subteniente*. ■



LOS MODELOS DE CARRERA DE LAS ESCALAS DE OFICIALES DE LOS CUERPOS ESPECÍFICOS DEL EJÉRCITO DE TIERRA

Maximino Robles Diez. General de Brigada. Infantería. DEM.

La carrera de los oficiales queda definida por la ocupación de diferentes destinos, el ascenso a sucesivos empleos y la progresiva capacitación para puestos de mayor responsabilidad. Para el desarrollo del modelo de carrera, en cada uno de los cuerpos se articulan sus escalas en dos tramos para los que se detalla la especialización y la trayectoria, el primero se corresponde con los dos primeros empleos y el segundo con los restantes.

En el Cuerpo General, a partir del empleo de *comandante*, se produce una reorientación del perfil profesional del oficial de forma que, además de perfeccionar sus conocimientos en el campo de actividad definido por la especialidad fundamental, se adquieren nuevas especialidades que le facultan para desarrollar tareas en otros campos.

El Cuerpo de Intendencia presenta una trayectoria propia dada la escasa repercusión de

la adquisición de la nueva especialidad en el segundo tramo de la carrera y su orientación, de manera preferente, a los cometidos de Administración Económica, pudiendo en algunos casos desempeñar en concurrencia con los oficiales del Cuerpo General y previa cualificación, determinados cometidos de la función logística de abastecimiento.

En el Cuerpo de Ingenieros Politécnicos se incluyen dos modelos diferentes, con una o dos escalas, y las trayectorias correspondientes. Trayectorias en las que, si bien no se ha apreciado la necesidad de nuevas especializaciones en el segundo tramo de las mismas, sí se precisa del oportuno perfeccionamiento de los oficiales de estas escalas para adecuarse, en cada momento, a los nuevos materiales y a las últimas tecnologías.

CUERPO GENERAL

La nueva escala de oficiales, resultante de la incorporación del personal de la antigua escala superior de oficiales y del que voluntariamente lo deseó de la antigua escala de oficiales, deberá desarrollar las acciones directivas de la organización pero asumiendo también las acciones ejecutivas en los empleos iniciales de la escala y dentro de los cometidos de su cuerpo.

Durante el primer tramo de la carrera, los dos primeros empleos, el oficial ocupa, preferentemente, puestos de carácter operativo perfeccionando tiempos dentro de la especialidad fundamental que posee, de forma que por un lado se da respuesta a las necesidades del Ejército y por otro se configuran trayectorias personales coherentes y definidas.

En el segundo tramo de la carrera, a partir del empleo de comandante, se produce una reorientación del perfil profesional de forma que, además de perfeccionar conocimientos en el campo de actividad definido por la especialidad fundamental, se adquieren nuevas especialidades que le facultan para desarrollar tareas en otros campos. El ajustado número de oficiales exige de una necesaria polivalencia a los componentes de esta Escala de modo que el oficial debe perfeccionar y alternar el ejercicio de su especialidad de origen con la adquirida en el acceso a este segundo tramo de su carrera.

- Infantería
- Caballería
- Artillería
- Ingenieros
- Transmisiones. Incluye CIS
- Abastecimiento (*)
- Mantenimiento (*)

(*) Áreas de actuación previstas para agrupar las actuales especialidades de Abastecimiento, Administración y Técnicas de Apoyo, de una parte y las de Mecánico de Armas, Mecánico de Materiales y Sistemas Electrónicos de otra, que facilitan la gestión de los oficiales incorporados al Cuerpo General procedentes del Cuerpo de Especialistas y les posibilitan el desarrollo completo de la carrera profesional. Estas especialidades no se verán incrementadas con nuevos ingresos en Academias.

Especialización

En el «*Primer tramo*» se mantienen las especialidades fundamentales del antiguo Cuerpo General de las Armas con las siguientes salvedades:

En el «*Segundo tramo*» se ha optado por un modelo de especialización de adquisición de una nueva especialidad sin pérdida de la de origen. Las nuevas especialidades son las siguientes:

- Estado Mayor
- Logística
- Inteligencia
- Recursos Humanos
- Comunicación Social
- Estadística e Investigación Operativa
- Geodesia
- Relaciones Internacionales
- Otras ...

En el marco de cada una de estas nuevas especialidades, que van a definir itinerarios particulares, los oficiales progresarán con alguna salida intermitente para el ejercicio del mando en la especialidad de origen. La coherencia en el ejercicio de la nueva especialidad será la clave para una especialización verdadera que permita el acceso a puestos de cada vez mayor responsabilidad y alcanzar los empleos más elevados de la escala, con las limitaciones de las correspondientes plantillas.

Trayectoria

PRIMER TRAMO (Teniente y Capitán)

El *Teniente*, con carácter general, tiene la capacidad para el mando de unidades tipo compañía y durante su empleo ejercerá el mando de sección. Las aptitudes en este empleo se obtienen durante el primer año, contemplándose, entre otras: Paracaidismo, Montaña, Operaciones Especiales, Helicópteros, Carros de Combate, ... El ascenso al empleo de capitán se produce por antigüedad.

El *Capitán* ejerce el mando de unidad tipo compañía, preferentemente, de su especialidad durante los 3 primeros años del empleo, exceptuándose de este requisito a los destinados como piloto de helicóptero, quienes continúan en el ejercicio de su aptitud con la misma consideración que los capitanes que mandan unidad tipo



CUERPO GENERAL. ESCALA DE OFICIALES: PRIMER TRAMO DE LA TRAYECTORIA

EMPLEO	APTITUDES	PUESTOS A OCUPAR	T. EMPLEO	ASCENSO
TENIENTE	1er. Año: Montaña, Paracaidista, O. Especiales, Helicópteros, Carros de Combate...	➤ Mando de Sección	5 años	Antigüedad
CAPITÁN	A partir 4º Año: CIMIC, NBQ, Inteligencia, Log. Operativa,... Profesor EF, Informática,...	➤ Mando Cía específica. (3 primeros años) Salvo Helic. ➤ Enseñanza e Instrucción ➤ Mando otras Cías ➤ Asesoramiento PLM,s/CG,s	8 -10 años	Clasificación (3 Ritmos: 8, 9 y 10 años)
8º Año: Curso de ascenso y adquisición de nueva Especialidad				

compañía. El tiempo de permanencia en este empleo oscila entre 8 y 10 años. A partir del cuarto año del empleo se pueden obtener otras aptitudes que se precisen para ejercer el mando de determinadas compañías, entre las que se encuentran CIMIC, NBQ, Inteligencia, Logística Operativa, ... , o bien para realizar otros cometidos: técnicas pedagógicas, profesor de Educación Física, Informática, y otras específicas de la especialidad fundamental. El curso de capacitación para el ascenso a comandante deben realizarlo los capitanes en el último año de su empleo y, seguidamente, el curso para la obtención de la nueva especialidad correspondiente al segundo

tramo. Tras la necesaria evaluación, se asciende al empleo de comandante por el sistema de clasificación (el resultado de la misma dará lugar hasta tres ritmos de ascenso).

SEGUNDO TRAMO (Comandante, Teniente Coronel y Coronel)

El *Comandante* debe desarrollar sus cometidos en la nueva especialidad adquirida durante al menos 4 años. El ascenso a teniente coronel, se produce por el sistema de clasificación, dándose hasta tres ritmos de ascenso entre los 7 y los 9 años en el empleo.

El *Teniente Coronel* seleccionado para el mando de unidad tipo batallón lo ejerce durante 3

CUERPO GENERAL. ESCALA DE OFICIALES SEGUNDO TRAMO DE LA TRAYECTORIA

EMPLEO	PUESTOS A OCUPAR					Tiempo en empleo/ Sistema de ascenso
	Estado Mayor	Inteligencia	Logística	Recursos Humanos	Especialidad Origen	
COMANDANTE					➢ PLM,s ➢ Otros de cualquier especialidad	8 - 10 años Clasificación (3 Ritmos: 8,9 y 10 años)
TENIENTE CORONEL	➢ EME ➢ EMAD ➢ Mandos ➢ CG,s GU,s ➢ O. Central	➢ CIFAS ➢ U. Inteligencia ➢ CG,s GU,s	➢ MALE ➢ DGAM ➢ U,s LOG,s ➢ CG,s GU,s	➢ MAPER ➢ DIGENPER ➢ CG,s GU,s	➢ J. Bón/Grupo ➢ PLM,s ➢ Otros de cualquier especialidad	6 - 11 años Elección (3 Ritmos: 6,7 y 8 años)
CORONEL					➢ J. Unidad Regimiento ➢ Otros de cualquier especialidad	6 años A partir del 4º año Elección

años, preferentemente en la primera parte del empleo. Con carácter general, todos los tenientes coroneles deben ejercer la nueva especialidad adquirida durante al menos 3 años, siendo el tiempo de permanencia en este empleo entre 6 y 11 años, dependiendo de la opción de ascenso como consecuencia de la oportuna evaluación. A partir del sexto año en el empleo puede producirse el ascenso por el sistema de elección al empleo de coronel.

El Coronel seleccionado para el mando de unidad tipo regimiento lo ejerce durante los 2 primeros años del empleo. Cuando se determine, los coroneles seleccionados realizarán el

curso de actualización para el desempeño de los cometidos de General de Brigada. Como norma general, todos los coroneles deben ejercer la nueva especialidad adquirida en el segundo tramo durante al menos 2 años, siendo 6 el máximo de años que se permanece en el empleo. El ascenso a General de Brigada se produce por el sistema de elección, una vez cumplidos en torno a los tres años y medio de servicio en el empleo de Coronel.

CUERPO DE INTENDENCIA

El Ejército de Tierra precisa que el Cuerpo de Intendencia focalice su actuación de modo

CUERPO DE INTENDENCIA ESCALA DE OFICIALES: TRAYECTORIA

	EMPLEO	PUESTOS A OCUPAR	T. EMPLEO	ASCENSO
PRIMER TRAMO	TENIENTE	➢ Jefe Sc Abto ➢ SAE	5 años	Antigüedad
	CAPITAN	➢ SAE estructura ET./ Cía. Abastecimiento* ➢ Enseñanza	8 - 10 años	Clasificación (3 Ritmos: 8,9 y 10 años)
	8º Año: Curso de ascenso y adquisición de nueva Especialidad			
SEGUNDO TRAMO	COMANDANTE	➢ SAE estructura ET y Órganos ajenos. ➢ EME ➢ EMAD y O. Central ➢ Mandos y CG,s ➢ Enseñanza	7 - 9 años	Clasificación (3 Ritmos: 7, 8 y 9 años)
	TENIENTE CORONEL		6 - 11 años	Elección
	CORONEL		6 años	A partir del 4º año Elección

(*) Para Capitanes y Tenientes Coroneles, respectivamente, con la capacitación necesaria para este tipo de Unidades en concurrencia con los oficiales del Cuerpo General.

preferente a la función logística de Administración económica, ejerciendo sus componentes los cometidos generales de planeamiento y administración de los recursos económicos y del asesoramiento en materia económico-financiera.

Además de los anteriores cometidos y de los relativos a responsabilidades patrimoniales, los componentes del cuerpo podrán desempeñar, en concurrencia con los del Cuerpo General y siempre que estén cualificados para ello, determinados cometidos correspondientes a la función logística de abastecimiento y los derivados de sus funciones docentes y de la propia gestión de sus Centros y Organismos.

Especialización

PRIMER TRAMO

En el Cuerpo de Intendencia existe una sola especialidad fundamental de primer tramo, con la misma denominación del propio cuerpo: Intendencia.

SEGUNDO TRAMO

Para el acceso al segundo tramo se aplica un modelo de especialización de adquisición de nueva especialidad sin pérdida de la de origen, de forma análoga a lo contemplado para la Escala de Oficiales del Cuerpo General.

Las especialidades de segundo tramo para el Cuerpo de Intendencia son las siguientes:

- Intendencia Avanzada (como perfeccionamiento de la propia especialidad)
- Estado Mayor
- Logística
- Otras ...

En la especialidad de Intendencia Avanzada los componentes del cuerpo alcanzarán mayores capacidades para desempeñar sus cometidos especialmente en el campo de la contratación,

la contabilidad analítica y la actividad financiera y presupuestaria.

En las especialidades de Estado Mayor y Logística se ocuparán aquellos puestos en los que, además de la exigencia de la oportuna especialización, se desarrollen las capacidades y aptitudes adquiridas y que son específicas del Cuerpo de Intendencia.

Dado que la mayor parte del personal perfeccionará la propia especialidad, el segundo tramo no dará lugar a trayectorias tan diferenciadas como ocurre en el Cuerpo General. Sin embargo, la especialización en Logística y, en menor grado, en Estado Mayor, van a definir itinerarios particulares con los mismos criterios ya expuestos para la Escala de Oficiales del Cuerpo General.

Trayectoria

En los dos primeros empleos, el personal del Cuerpo ocupa fundamentalmente puestos en órganos económicos de la Fuerza. En el empleo de Capitán se puede ocupar también puestos en los Órganos ajenos a la estructura del Ejército.

PRIMER TRAMO (Teniente y Capitán)

Teniente. Los tenientes del Cuerpo de Intendencia ejercerán el mando de determinadas secciones de abastecimiento durante 2/3 años y el resto del tiempo desempeñan la función de gestión en órganos económicos del Sistema de Administración Económica (SAE) en la Fuerza, permaneciendo 5 años en el empleo y produciéndose el ascenso al empleo de capitán por el sistema de antigüedad.

Capitán. Durante el empleo de Capitán se desempeñan funciones de gestión en el SAE o de enseñanza. Aquellos que dispongan de la aptitud necesaria podrán ejercer el mando de compañías de abastecimiento. A partir del cuarto año se podrán adquirir distintas aptitudes como Contratación, Contabilidad, Vestuario,...El ascenso a comandante se produce por el sistema de clasificación, entre los 8 y los 10 años en el empleo.

SEGUNDO TRAMO (Comandante, Teniente Coronel y Coronel)

En el segundo tramo de la carrera, se ocupan puestos en toda la estructura del Ejército y en ór-

ganos ajenos. En cualquier caso, el personal que obtiene una segunda especialidad mantendrá la posibilidad de alternar la ocupación de puestos en ambas especialidades.

Comandante. El tiempo en el empleo de Comandante oscila entre los 7 y los 9 años, debiéndose ejercer la nueva especialidad adquirida durante al menos 4 años. Sin perjuicio de otras que se determinen, a partir del cuarto año en este empleo se podrá obtener la aptitud de Estudios Económicos. El ascenso a Teniente Coronel, se produce por el sistema de clasificación, pudiendo darse hasta tres ritmos de ascenso.

Teniente Coronel. El tiempo en el empleo de Teniente Coronel oscilará entre 6 y 11 años dependiendo del resultado de la evaluación y de las opciones de ascenso. En cualquier caso a partir del sexto año se podrá producir el ascenso a Coronel mediante el sistema de elección. Aquellos designados para el mando de Secciones de Asuntos Económicos o de Unidades Logísticas lo ejercerán durante 3 años.

Coronel. Quien sea designado para el mando de un Órgano Económico de Apoyo General lo ejercerá durante 2 años. El ascenso a General de Brigada se produce por el sistema de elección, una vez cumplidos en torno a los tres años y medio de servicio en el empleo de Coronel.

CUERPO DE INGENIEROS POLITÉCNICOS

Las nuevas tecnologías y el material cada vez más tecnificado del que se está dotando al Ejército de Tierra precisa de un personal técnico cuyo volumen se advierte significativamente superior a la dimensión actual y con unas capacidades más avanzadas.

Además, la externalización de servicios técnicos, necesidad importante en la racionalización del mantenimiento, requerirá la participación del personal del Cuerpo de Ingenieros Politécnicos en todas las fases de definición, gestión y dirección técnica. Por otra parte, la desaparición del Cuerpo de Especialistas exige que miembros de este Cuerpo ocupen ciertos puestos que hoy están cubiertos por oficiales especialistas.

Especialización

De forma general, el personal de este cuerpo mantiene la especialidad adquirida en el acceso a la escala durante toda la carrera. No obstante su especialización se caracteriza por ciertos rasgos, entre los que cabe destacar que las capacidades profesionales de sus miembros están habilitadas por las titulaciones que poseen, siendo necesario inicialmente la superación de las carencias formativas esenciales y la adquisición de competencias.

El PAP diseña unas especialidades acordes con el contenido del campo de actividad de los títulos tradicionales de ingeniería militar y han de dar respuesta a las exigencias de titulación para la redacción de proyecto y la dirección de obra de la Ley 38/1999 de Ordenación de la Edificación.

En el sentido indicado se establecen para la Escala de Oficiales como especialidades fundamentales: Armamento y Material, y Construcción y Electricidad. Como especialidades complementarias se proponen: Sistemas de Armas y Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Las especialidades complementarias pueden obtenerse cursando la mención correspondiente del título de Ingeniero de Armamento y Material, que proporciona las competencias profesionales requeridas y soluciona las carencias formativas al completar la formación inicial recibida.

Las competencias globales en las Obras pueden obtenerse cursando el título de Ingeniero de Construcción y Electricidad.

Para la Escala Técnica se propone la reunión en una sola especialidad los cometidos relativos a los equipos, plataformas, sistemas de armas y su electrónica, con los de municiones, materiales energéticos y materiales activos. El campo de actividad de la especialidad fundamental Sistemas de Armas, asume las actividades relacionadas con la Electrónica de Sistemas de Armas en detrimento de la especialidad de Telecomunicaciones y Electrónica que actualmente las desarrollaba y también asume las de la actual especialidad de Química.

No obstante lo expresado anteriormente y con arreglo a las previsiones contenidas en la disposición final sexta de la Ley 39/2007, de la Carrera Militar, mientras no se produzcan las reformas de las titulaciones de grado y posgrado de ingenieros y se actualicen sus atribuciones profesionales, se mantienen las especialidades fundamentales hasta ahora vigentes en los cuerpos de Ingenieros de los Ejércitos.

En la línea indicada y tal como recoge el RD 711/2010, de 28 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de especialidades para las Fuerzas Armadas, las especialidades de las dos escalas son las siguientes:

- Escala de oficiales

- Armamento
- Construcción
- Telecomunicaciones y Electrónica

- Escala Técnica

- Mecánica
- Química
- Construcción
- Telecomunicaciones y Electrónica

Trayectoria

En el modelo que se presenta, los puestos de ingeniero se asignan a una u otra escala en razón de sus competencias, correspondiendo los puestos de mayor nivel técnico a la Escala de Oficiales y dentro de cada escala los sucesivos empleos a alcanzar se traducen en la ocupación de puestos de mayor responsabilidad o que requieren una experiencia previa.

- Escala de oficiales

PRIMER TRAMO (Teniente y Capitán)

El *Teniente* en la primera parte del empleo obtiene la titulación de ingeniería militar y la especialidad complementaria mediante la enseñanza de perfeccionamiento. Los tenientes ocupan puestos como Ingeniero adjunto a Equipos de Proyectos o de Dirección de Obras de los

órganos del Servicio de Obras y de Jefe de Oficina Técnica en Órganos Logísticos Centrales permaneciendo en el empleo 3 años —dado que en este Cuerpo se asegura mayoritariamente las necesidades de ese empleo con oficiales de la Escala Técnica— ascendiendo a Capitán por el sistema de antigüedad.

El *Capitán* permanece 2 años ocupando puestos en el Sistema de Apoyo Logístico (SALE) o en el Sistema de Infraestructuras (SINFRA), y el resto del empleo ejerciendo cometidos en el marco de las funciones de Ejecución de Servicios y Doctrina e Investigación. En este empleo se permanece entre 5 y 7 años, y en el quinto de ellos se realiza el curso de actualización para el ascenso a Comandante. Este ascenso se produce por el sistema de clasificación, pudiéndose dar distintos ritmos de ascenso.

SEGUNDO TRAMO (Comandante, Teniente Coronel y Coronel)

El *Comandante* a lo largo de su empleo permanece 4 años ocupando puestos pertenecientes a la estructura del SALE ó del SINFRA y el resto del tiempo de su empleo ejerciendo cometidos en el marco de las funciones de Asesoramiento, Enseñanza, Ejecución de Servicios y Doctrina e investigación u otros puestos con determinadas cualificaciones. El tiempo en este empleo es de entre 11 y 13 años y se asciende al empleo de Teniente Coronel por el sistema de clasificación.

El *Teniente Coronel* debe ejercer un tiempo mínimo de 4 años en puestos del Ejército y de Órganos ajenos donde desarrolle la especialidad fundamental o la especialidad complementaria, siendo el tiempo en este empleo de entre 4 y 6 años para aquellos que asciendan al empleo de Coronel y de en torno a 10 años para aquellos que no obtengan el ascenso. Dicho ascenso se produce por el sistema de elección.

El *Coronel* ocupa puestos pertenecientes a su especialidad fundamental durante un periodo de en torno a los tres años y medio —para aquellos que obtengan el ascenso a General de Brigada por el sistema de elección— y 6

años para el resto, pudiendo ocupar vacantes sin exigencia de especialidad u otros puestos con determinadas cualificaciones.

- Escala Técnica

PRIMER TRAMO (Teniente y Capitán)

El *Teniente* ocupará puestos, fundamentalmente, en las Secciones de Obras de las Bases, Acuartelamientos y Establecimientos (BAE), en Unidades Logísticas de la Fuerza. Permanecerá 9 años en el empleo, de los que al menos 5 de ellos lo serán en los puestos citados ejerciendo la especialidad fundamental. Ascenderá al empleo de capitán por el sistema de antigüedad.

El *Capitán* a lo largo de su empleo permanece un mínimo de 7 años ocupando puestos del SALE ó SINFRA, ejerciendo la especialidad fundamental. El tiempo en el empleo oscila entre los 14 y los 16 años y se asciende al empleo de Comandante por el sistema de clasificación.

SEGUNDO TRAMO (Comandante y Teniente Coronel)

En el empleo de *Comandante* se permanece un mínimo de 3 años en puestos en que se ejerce la especialidad fundamental, ya sea en el ámbito del Ejército o en órganos ajenos. El tiempo en este empleo depende de la opción de ascenso a Teniente Coronel. Ascenso que se produce mediante el sistema de elección.

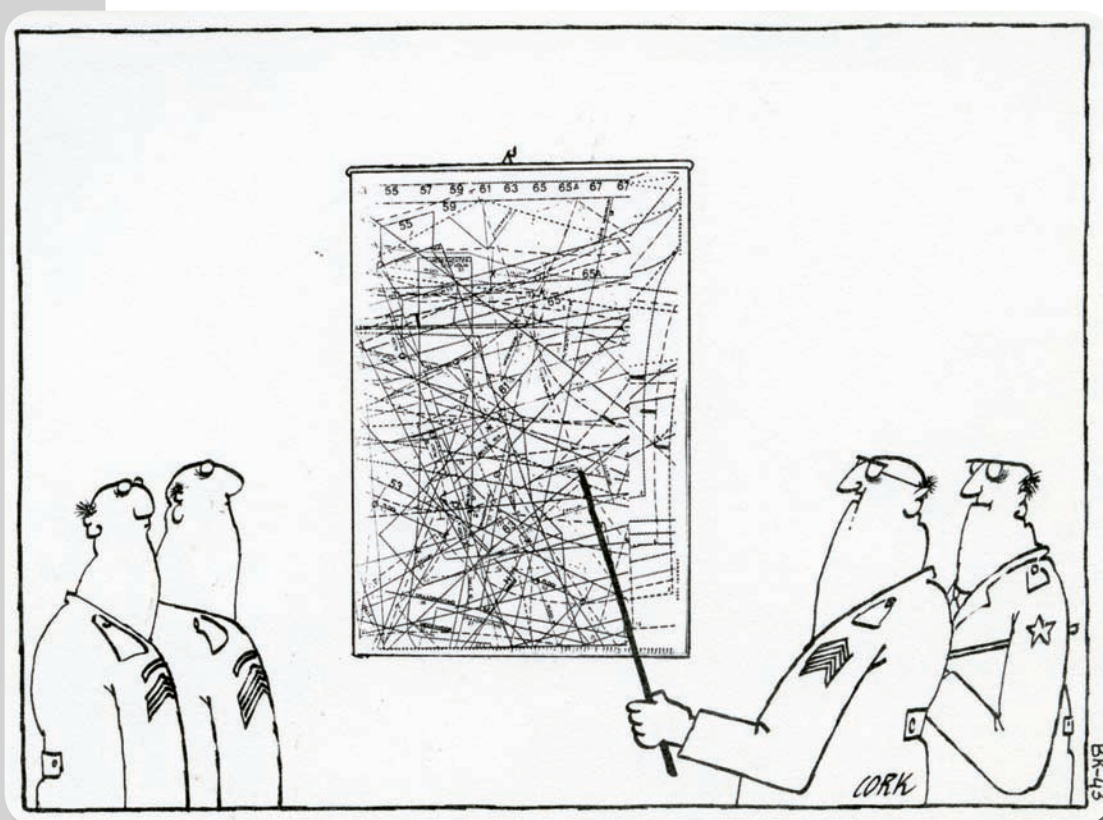
En el empleo de *Teniente Coronel* el tiempo de permanencia es de entre 5 y 7 años en puestos en que se ejerce la especialidad fundamental, ya sea en el ámbito del Ejército o en órganos ajenos al cabo de los cuales se pasa a la reserva.

En el caso de que se desarrollase el modelo de «Escala única», la especialización se correspondería con la determinada para la Escala de Oficiales de este cuerpo en el modelo de dos escalas y en lo que respecta a la trayectoria, los oficiales de esta Escala desarrollarían una carrera profesional en la que los destinos a ocupar en cada empleo serían similares a los correspondientes a la Escala de Oficiales de este cuerpo en el «modelo de dos escalas», y cuyos tiempos en los distintos empleos serían iguales a los contemplados en la trayectoria de los componentes de la Escala de Oficiales del Cuerpo General.■



DEL VÉRTIGO AL APRENDIZAJE: UN SALTO FACILITADO POR EL «COACHING»

María Eugenia Cadenas. Licenciada en Derecho.



DEL ÁREA DEL CUADRADO A LA VIDA PENSADA

«Cuando se pregunta a los hombres y se les pregunta bien, responden conforme a la verdad». Fedón, Platón.

El diálogo platónico *Fedón* transcurre en los últimos momentos de la vida de Sócrates. Hasta su muerte, Sócrates huyó de formular teorías de manera dogmática, sustituyendo esta formulación por un sutil cuestionamiento que estimulaba a que cada cual tomara conciencia de sus creencias y obtuviera sus propias conclusiones.

El ejemplo clásico de esta manera de proceder de Sócrates lo encontramos en otro diálogo platónico, *Menón*, en el cual el esclavo descubre gracias a las preguntas de Sócrates y sin necesidad de que este le enseñe nada, la manera de hallar el área de un cuadrado. Para Sócrates el aprendizaje no es más que reminiscencia; es recordar lo que ya sabemos tal y como expresa en el mencionado diálogo: «*Sabrás sin haber tenido maestro, gracias a simples preguntas, habiendo vuelto a encontrar en sí mismo y por sí mismo su ciencia*».

Sócrates nos muestra a través de sus palabras un método de indagación orientado al aprendizaje, basado en la conversación y cuyo elemento nuclear es la pregunta. Gracias a las preguntas abiertas, el que es interrogado toma conciencia de sus creencias y del modo en que estas configuran su vida y su actuar, y se le invita a hacer una reflexión crítica sobre ellas. El cuestionado percibe así las consecuencias de basar su vida en verdades que son nada o son algo que no sabe muy bien lo que es. En cierta medida, Sócrates conduce a sus interlocutores al vértigo, a saber que no se sabe.

Sócrates nos mostró que el hombre tiene capacidad de examen, pero que esta queda limitada si se centra en obtener conclusiones cada día a partir de una posición que es siempre la misma y que no admite refutación. El filósofo nos invita

a dudar de esa posición y a hacernos preguntas sobre su validez. Nos convida a salir de la comodidad y de la propia satisfacción para declarar nuestra ignorancia y despertar así la curiosidad y asombro necesarios para emprender la búsqueda de la sabiduría. Precisamente por este motivo nos recuerda que una vida sin examen no merece ser vivida.

La esencia de esta forma de proceder ha llegado hasta nuestros días. Si bien han pasado muchos siglos desde que los primeros filósofos se preguntaron cómo vivir bien, esta cuestión sigue hoy latente en nuestra época. Vivir bien es todo un arte, requiere meditar y jerarquizar nuestros deseos; implica conocer y elegir lo bueno en diferentes contextos de nuestra vida como el personal, el laboral o el social. En definitiva, vivir bien requiere pensar la vida, implica ese examen del que hablaba Sócrates.

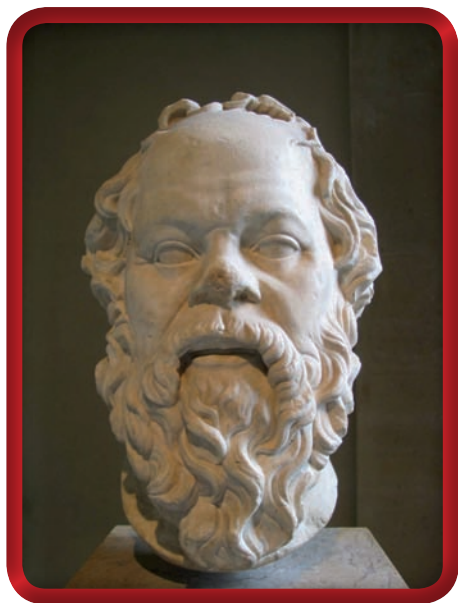
Una de las disciplinas que puede facilitar esa labor de examen convirtiéndola en una verdadera experiencia de aprendizaje es el *coaching*. Son numerosas las personas y empresas que actualmente

inician y desarrollan procesos de cambio de diferentes clases a través de esta disciplina. En términos generales, el *coaching* aporta a estos agentes diversos beneficios, como la priorización de objetivos, la eliminación de barreras para conseguirlos, la definición de acciones para lograrlos y el impulso para hacerlo.

DE LA VIDA PENSADA A LA ACCIÓN

«Si las puertas de la percepción se depurasen, todo aparecería ante los hombres como realmente es: infinito.

Pues el hombre se ha encerrado en sí mismo hasta ver todas las cosas a través de las estrechas rendijas de su caverna». William Blake.



«SOCRATES»

Desde la perspectiva anterior, el *coaching* es un método que potencia el aprendizaje basado en el autoconocimiento y orientado a la consecución de resultados deseados. Se desarrolla a través de conversaciones significativas entre el *coach* o entrenador y el *coachee* o persona que inicia un proceso de *coaching* donde la pregunta y la duda son las grandes protagonistas. Gracias a estas conversaciones el *coachee* se orienta hacia la acción efectiva y obtiene resultados que antes del proceso de *coaching* consideraba inalcanzables.

Este método facilita así el trayecto desde la competencia —lo que se puede hacer— hasta el objetivo —lo que se quiere hacer—. La incapacidad inicial —asumida y reconocida por el *coachee*— para lograr ese objetivo es una parada inevitable en este trayecto y constituye el núcleo fundamental del trabajo en un proceso de *coaching*.

Por tanto, todo proceso de *coaching* parte del establecimiento de un objetivo, del compromiso del *coachee* con la consecución del mismo y de la asunción de la incapacidad para lograrlo. Tras esta fase inicial, el proceso de *coaching* avanza de manera que el *coachee* descubra su potencial y lo ponga en acción.

En definitiva, la secuencia de manifestaciones formuladas por el *coachee* en un proceso de *coaching* sería la siguiente: Sé lo que quiero, quiero lo que quiero, no sé, no puedo o no soy capaz de conseguirlo, soy capaz, soy responsable, y actúo prudentemente. La clave del éxito de un proceso de *coaching* radica en actuar sobre estas afirmaciones. Veamos cómo.

Sé lo que quiero

Habitualmente, la persona que inicia un proceso de *coaching* tiene unos objetivos ya marcados, fruto de una reflexión personal previa. No obstante, puede suceder que, en algún momento, el *coachee* dude de cuáles son realmente sus objetivos, los desconozca o los defina de una manera apofática, mediante negaciones, considerando lo que no quiere. Comienza aquí la labor de indagación y comprensión del marco de referencia del *coachee* por parte del *coach*.

Ese marco de referencia vendrá delimitado esencialmente por la jerarquía de valores del *coachee*. No olvidemos que los valores son principios o motores de actuación, positivos o negativos, que orientan nuestro comportamiento en los diferentes ámbitos de la vida y se traducen en actitudes, con-





ductas y prácticas concretas. Los valores organizan y compendian nuestra vida y constituyen la base de la motivación para actuar de una manera determinada en pos de algo que consideramos valioso.

El desconocimiento o la duda a la hora de fijar objetivos por parte del coachee puede venir determinado por una discordancia entre los valores que rigen realmente su comportamiento y los valores que desearía que lo gobernaran, por un conflicto entre los valores que conforman su escala de valores, así como por la falta de claridad a la hora de definir los valores que presiden su vida. Es labor del coach facilitar al coachee comprenderse dentro

de su marco de referencia, encontrar qué valores están en la base de su motivación y poder definir así sus objetivos.

Quiero lo que quiero

Tras la declaración del objetivo, una vez que el coachee ha afirmado lo que quiere, es preciso que este se pregunte sobre su compromiso real para perseguirlo. En la motivación no solo confluyen los valores, sino también el interés de conseguir el objetivo y la voluntad o el querer hacerlo.

Tener voluntad de hacer es hacer y conlleva necesariamente que el coachee se ponga al servicio de su objetivo, es decir, se comprometa con él. Una voluntad que no hace no llega a ser voluntad; será un deseo, un sueño. En consecuencia, si falla este elemento, no habrá verdadera motivación para obtener el objetivo, el compromiso del coachee con el mismo será inexistente y, por tanto, se deberá revisar el objetivo del proceso de coaching.

No sé, no puedo o no soy capaz de conseguirlo

Una vez declarado el objetivo y confirmada la existencia de motivación y compromiso



reales, imprescindibles para conseguirlo, cabe preguntarse por los obstáculos que impiden su consecución. Estos obstáculos vendrán derivados de la forma de observar la realidad adoptada por el coachee y de sus propias creencias o modelos mentales que condicionan dicha observación al determinar cómo percibimos, sentimos, pensamos y nos relacionamos.

Dichos modelos constituyen un medio gracias al cual nos adaptamos a nuestro entorno, dotamos de continuidad a nuestra vida y disfrutamos de cierta sensación de seguridad y comodidad. Los modelos mentales son los filtros con los que vemos y vivimos la realidad. Tienen su origen principalmente en el lenguaje que utilizamos para narrarnos a nosotros mismos lo que ocurre en el medio que nos rodea y en nuestra propia historia personal, condicionada por la educación, las influencias familiares, las vivencias pasadas y las relaciones con las personas de nuestro entorno.

Paradójicamente, los modelos mentales son un medio de adaptación personalísimo, pero filtran una misma realidad general. Esto conlleva que diferentes personas vivan en una misma realidad, pero la experimenten y reaccionen ante ella de forma diversa. La convivencia de interpretaciones personales no constituye un peligro en sí; el peligro está en caer en la certeza, en que una interpretación se considere como la única verdadera y, en consecuencia, la única posible. En definitiva, el peligro está en confundir nuestra realidad con la verdad.

La imposición como certeza de una interpretación de la realidad excluye cualquier otra e impide que la persona que posee esa certeza se adapte a cualquier cambio. En este sentido, la consideración de una creencia como verdad absoluta lleva a la persona que la posee a emitir siempre las mismas opiniones y a actuar constantemente de la misma manera, obteniendo ad eternum los mismos resultados. Pero si se quieren obtener resultados diferentes, la entrada en esta dinámica constituirá un principio de locura y la principal causa de incapacidad a la hora de lograr los objetivos deseados.

Sin embargo, todo lo que es de una manera, también podría ser de otra. El proceso de coaching genera esta incertidumbre en el coachee. En cierta medida, el coach, a través de sus preguntas, invita al coachee a ser humilde, tomarse menos en serio, cuestionarse a sí mismo, preguntarse acerca de la certeza de sus interpretaciones y ampliar así su percepción de la realidad. Le invita a andar en verdad.

Si bien los modelos mentales o creencias sirven para adaptarnos a nuestro entorno, su consideración como certezas levanta paredes de aire que nos impiden progresar, avanzar hacia nuestros objetivos. La incertidumbre creada en el proceso de coaching estimula al coachee a contemplar y derribar dichas paredes, enraizándose en la realidad, siendo plenamente consciente de ella. Solamente cuando el coachee sea plenamente consciente de la realidad, podrá tener conciencia de sus limitaciones para tener conciencia de sus posibilidades y explorar entonces nuevas formas de actuar.

Soy capaz, soy responsable

Una vez que el coachee es consciente del carácter limitativo de sus creencias y que su consideración como certezas le lleva a vivir la realidad de una manera que no tiene por qué ser la única y que le condiciona en su actuar y, por tanto, en el desarrollo de su potencial, se le abre un amplio campo de acción para la consecución de los objetivos deseados. El coachee ha logrado traspasar las paredes de aire que antes



mencionábamos y sabe que es posible otra interpretación de la realidad que le facilite la consecución de sus objetivos.

El coachee ha aprendido así que sus certezas le proporcionaban una visión determinada de su entorno y una manera única de reaccionar ante este. Pero al perder sus certezas, la certidumbre, se le abre la posibilidad de integrar una habilidad nueva, una nueva capacidad de ver y dar respuesta a su entorno: la responsabilidad.

La responsabilidad es la habilidad para responder ante una situación e implica abandonar la expresión «yo soy así, no puedo cambiar, no puedo hacer las cosas de otra forma». Gracias a esta manera de entender la responsabilidad, el coachee deja de pensar que su forma de ser y de actuar es instintiva y automática para pensar que su forma de ser y de actuar puede ser elegida y autónoma. Por tanto, el coachee es consciente de que es como elige ser y hace las cosas como elige hacerlas; sabe que es capaz de influir en su situación, es protagonista de ella.

La toma de conciencia de poseer esta capacidad es uno de los hitos fundamentales de un proceso de coaching. Y es que tal vez la responsabilidad sea la capacidad que define mejor la naturaleza humana, pues con ella entran en juego la inteligencia, la voluntad y la libertad. La responsabilidad implica el poder de decisión de vivir de la mejor manera posible en las circunstancias que nos han venido dadas.

Actúo prudentemente

La responsabilidad, como habilidad adquirida por el coachee, así como su nueva forma de entender y tratar la realidad hace que esta se muestre como un excelente campo de cultivo de posibilidades para conseguir sus objetivos. Pero al igual que la



tierra no se puede trabajar de cualquier manera, trabajar la realidad y generar posibilidades en ella requerirá una estrategia o plan de acción. La pregunta que se realiza aquí el coachee es: cómo actuar. Para responderla, entra en juego la prudencia.

La prudencia desempeña un papel revelador en nuestras vidas, pues configura el principio de realidad y constituye una especie de sabiduría práctica que nos permite adaptarnos al entorno. La prudencia nos permite elegir los medios adecuados para conseguir nuestros objetivos.

Hasta ahora el proceso de coaching se ha movido en un plano muy teórico: se han fijado los objetivos, se ha reforzado el compromiso con la



consecución de los mismos y se han evidenciado las barreras existentes para conseguirlos. Sin embargo, esto no basta. El compromiso es insuficiente para conseguir algo; conocer las barreras para ello también lo es. Este plano teórico, si bien ha despejado el camino hacia los objetivos, es exiguo para lograrlos. Es necesaria la prudencia para elegir los medios necesarios para proseguir el camino y llegar al objetivo pretendido.

La prudencia protege el objetivo y estimula una acción efectiva para lograrlo. Una acción prudente implica que esta sea precisa para alcanzar el objetivo, que se anticipe al futuro incierto, que sea arriesgada al afrontar contingencias que es necesario afrontar, que contemple la posibilidad de fracasar y reaccionar a ese fracaso, y que se realice en un periodo de tiempo determinado.

El proceso de coaching desemboca así en la adquisición de nuevas capacidades que llevan a la realización de acciones orientadas a la consecución de los objetivos pretendidos. Asimismo, del proceso de coaching derivan comportamientos nuevos motivados por un cambio en nuestra percepción de la realidad que lleva al coachee a interpretarla, sentirla y vivirla de otra forma.

Advertencia final: el efecto bumerán

Antes del proceso de coaching, el coachee sabe lo que sabe y sabe lo que no sabe; después del proceso, el coachee es consciente además de lo que no sabía que sabía, es decir, de su potencial.

Pero el aprendizaje no termina aquí. Tras el proceso de coaching, el coachee ha abandonado su sistema de creencias y alineado su escala de valores con sus objetivos. Sin embargo, puede existir una gran inercia a volver al estado anterior. Para evitar esto, es necesaria la disciplina y, por tanto, elegir consciente y constantemente la puesta en práctica de las nuevas conductas y capacidades adquiridas tras el proceso de coaching, de manera que ambas queden completamente integradas en el hacer del coachee y evolucionen a hábitos.

DE LA ACCIÓN AL SALTO INTERMINABLE

«En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la Tierra, mientras que aquellos que sigan apegados a sus antiguas certezas se encontrarán excelentemente equipados para tratar con un mundo que ya no existe». Eric Hoffer.

Pudiera llamar la atención que en la época actual, engullida por el presente y devorada por las prisas, personas y empresas se tomen el tiempo para autoconocerse, reflexionar sobre sus objetivos, sacar a la luz las fortalezas y barreras que influyen en su consecución y ponerse en acción para ello.

Sin embargo, numerosos directivos, gerentes, mandos intermedios y no tan intermedios, y equipos completos de organizaciones de todos los sectores experimentan hoy el método de coaching. El valor añadido de este método frente a otros como la instrucción tradicional es precisamente que nos enfrenta a ese examen del que nos hablaba Sócrates al principio de este texto.

«*El primer paso del saber es saberse*» decía Baltasar Gracián en *El Discreto*, por tanto, para saber ser un buen líder, mejorar la capacidad comercial y de negociación, tomar decisiones, controlar el estrés, diseñar o rediseñar la carrera profesional, gestionar los cambios e incertidumbres, afrontar conflictos, mejorar las interrelaciones personales y la comunicación, u optimizar el funcionamiento de un equipo de trabajo, entre otros objetivos, el primer paso es conocerse.

Al igual que nuestro físico únicamente lo podemos contemplar en su totalidad a través de un espejo, el conocimiento de nuestro marco de referencia vital —configurado por valores, creencias, capacidades, actitudes y conductas— solo lo podemos aprehender a través de un espejo. El coach asume este papel. Provoca la reflexión en el coachee a fin de facilitarle el descubrimiento de sus prioridades, sus fortalezas y sus debilidades y la verificación de sus compromisos. El coach introduce además sistematización y cierto componente desafiante en la consecución de los objetivos mediante planes de acción que llevan al coachee a ampliar ese marco de referencia vital, cambiarlo o sustituirlo completamente.

Quizá lo que diferencia al aprendiz, al que se refiere Eric Hoffer en la cita recogida, de los que se apegan a sus certezas, sea el haber llegado al vértigo, a la conciencia de la propia ignorancia. Decía Milan Kundera que el vértigo no es el miedo a caer, sino el impulso de saltar. La responsabilidad está en elegir dar el salto, la valentía en darlo, la prudencia en elegir bien los medios para hacerlo; y el aprendizaje está en el desarrollo de ese salto. Pero no toquemos suelo, pues somos, y siempre seremos, proyecto. ■



EL MODELO DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Juan José Otiñano Viñes. Coronel. Infantería. DEM.

«Hace casi dos años que aprobé las líneas maestras de un proyecto al que consideré como el más importante para el Ejército de Tierra tras las operaciones en curso: la orientación profesional de todos los miembros del Ejército».

General de Ejército Coll Bucher.



BASES Y PRINCIPIOS DEL PROYECTO DEL EJÉRCITO DE TIERRA

Más de tres años han transcurrido ya desde que la orientación profesional de todos los miembros del Ejército de Tierra comenzó su nueva andadura. Un moderno sistema globalizado que busca unir, como objetivo principal, la visión personal de cada militar a las necesidades y la visión colectiva del Ejército. Hoy, la normativa respalda este proyecto individual y colectivo que va a tener una gran transcendencia, y que avanza con paso firme para resolver todas las cuestiones y decisiones a las que nos enfrentamos en nuestra carrera profesional, y que, por tanto, también tiene una enorme influencia en la operatividad y eficacia del Ejército. Una trayectoria profesional que está inexorablemente unida a nuestra vida personal, al entorno familiar y social en el que nos desenvolvemos, y por ello, esta nueva orientación también aspira a conjugar y conciliar las condiciones personales con las oportunidades existentes en el Ejército.

Este nuevo sistema tampoco olvida que las vicisitudes de una trayectoria militar no se circunscriben únicamente a nuestros destinos y cometidos en el ET y dentro de nuestras fronteras. Por ello, la orientación profesional atiende, gracias a los avances tecnológicos en el ámbito de la comunicación, a todos los militares que están destinados en cualquier organismo de la Defensa, dentro y fuera de España, y a aquellos que se encuentran prestando su servicio en operaciones en el exterior.

Con todo, este modelo de orientación profesional subraya su carácter globalizador para, desde sus inicios, dejar constancia de que este proyecto está al servicio de todos: desde el soldado profesional hasta el oficial general, allá donde estén, ya sea en territorio nacional como en el extranjero; y que contempla todas las especificaciones de cada escala y cuerpo, incluso cuando termina la vinculación del militar profesional con las FAS. Pero

sobre todo, este sistema persigue cubrir las expectativas de futuro, aprovechar habilidades y aptitudes de los militares, atender a sus necesidades personales, para al final, contribuir a que nuestro Ejército sea más eficaz y eficiente, conscientes de que todo aquello que afecta a las personas es la base y sustento de cualquier organización que aspire a la excelencia.

El Concepto de Orientación Profesional, reafirmado por el Jefe del Estado Mayor del Ejército en septiembre de 2011, constituye el marco referencial para implantar y desarrollar este sistema, y la Sección de Orientación es la encargada y responsable de su seguimiento y ejecución. Aunque todavía es muy pronto para confirmar que hemos llegado al final, que todo está dicho o regulado o que todos los procesos están en marcha, sí podemos confirmar que la asistencia o el asesoramiento prestados para ayudar a muchos militares a encontrar su camino vocacional, estimular su motivación o apoyar su realización personal han sido numerosos (Cuadro 1)

Cuadro 1: Orientación Profesional Servicios prestados 2012

1. VISITAS AL PORTAL PERSONAL (1 JUL a 31 DIC 2012)

- Perfil individual 89.159
- Comparativa Perfil Profesional / Perfil de un Puesto de trabajo... 74.466
- Informes Post-Evaluación (control estadístico desde OCT 2012).... 2.166

2. DATOS ESTADÍSTICOS

Datos desde 1 enero al 31 diciembre de 2012

		CGET			CINET	CIPET
		OF	SUBOF	TROPA		
INFORMES	INFORMES POST EVALUACIÓN REMITIDOS	1025	2021	1484	68	56
	ENCUESTAS RECIBIDAS	342	534	177	19	22
CONSULTAS	ASESORAMIENTO TELEFÓNICO	527	765	559	72	94
	ASESORAMIENTO TELEMÁTICO	7383	21514	18073	36	23
	ENTREVISTAS PERSONALES	218	91	21	27	17
INFORMES	INFORMES DE APOYO A LA TRAYECTORIA	455	1408		35	29

LA INSTAURACIÓN DEL SISTEMA ORIENTADOR

«Hace unos años éramos perfectamente conscientes de que la orientación profesional era una asignatura pendiente en nuestro Ejército, de que la normativa vigente no cubría las expectativas de cada colectivo y de que el potencial humano de que disponíamos no siempre estaba colocado en los puestos en los que podría ser más útil a la Institución»². Y aunque aún hoy hay mucho camino

por andar, que no estará exento de las dificultades intrínsecas a cualquier proyecto ambicioso, y más cuando afecta al personal, las bases son sólidas y, además, un excelente punto de partida para continuar avanzando en la consolidación de este sistema. Con la práctica y el paso corrector de los años, somos conscientes de que este modelo debe perfeccionarse para ser más útil a los militares y a la Institución.

En sus inicios, había que asomarse al exterior, fijarse en el ejemplo que nos brindaban otros ejércitos amigos y aliados para que fuesen referentes del modelo español, pero siempre condicionado a las peculiaridades y especificaciones de nuestro Ejército de Tierra. Se analizaron los modelos del Ejército francés, alemán y americano, pertenecientes a países con los que España tiene suscritos compromisos en materia de seguridad y defensa. También los de nuestra Armada y Ejército del Aire. Por último, también se estudiaron los modelos para la orientación en el entorno laboral y educativo de la vida civil española, cuyo máximo desarrollo tuvo lugar durante la década de los setenta del siglo pasado.

En el Ejército de Tierra de España, el proceso de orientación y seguimiento de la carrera profesional comenzó en 1996, pero no fue hasta la total profesionalización de los militares cuando se percibió la necesidad de implantar un sistema globalizador, que abordase a todos y en todas las situaciones. Había que pasar de la orientación dirigida a determinadas promociones de oficiales superiores del entonces Cuerpo General de las Armas, a cubrir todo el espectro de militares profesionales, sin obviar, en el caso de los militares profesionales con carácter temporal, su incorporación laboral a la vida civil.

En el camino, en 2004, se crearon las oficinas de Apoyo al Personal Militar de las FAS (OFAP), y ese mismo año se amplió la orientación para promociones de suboficiales. Con la promulgación de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar (LCM), la orientación profesional adquirió definitivamente su carácter global y, de forma explícita, encargaba al Mando de Personal la orientación profesional de todos los componentes del ET. Con todo ello, la Directiva 02/08 (EME-DIVLOG) Plan de Acción del Personal del JEME sirve hoy, inicialmente, de referencia para diseñar las acciones orientadoras de los militares

del ET y determina los criterios aplicables a la nueva normativa legal: la Ley de Tropa y Marinería 8/2006 y la Ley de la Carrera Militar 39/2007.

En 2009, la Orden Ministerial 2/2009 se promulgó para atender el desarrollo profesional de los militares de tropa y marinería, los cuales contarían con un sistema personalizado para apoyarles en la obtención de mejores resultados y, al mismo tiempo, armonizarlos con las necesidades operativas de las FAS. En cuanto a los militares de carrera, la implantación de la Orden Ministerial 55/2010 resultó un paso decisivo, ya que reiteraba y encargaba al Mando de Personal la necesidad de establecer un sistema que facilitara la orientación profesional individualizada de todos los militares de carrera. Estos debían recibir periódicamente información individual para ayudarles a tomar sus decisiones personales y profesionales.

Fueron estas las bases definitivas para implantar el actual proceso orientador de carrera profesional, que quedó plasmado en el Concepto de Orientación Profesional, elaborado por el MAPER y ratificado por el JEME en septiembre de 2011, y que contiene los principios básicos que han de guiar las acciones orientadoras en el Ejército.

LOS PRINCIPIOS DEL MODELO

La Orientación Profesional aspira a ser un *«proceso personalizado y continuo de información, asesoramiento, tutoría, motivación y apoyo a la toma de decisiones de carácter profesional o formativo»*.³ Un sistema que debe permitir a todos los militares fijarse unas metas realistas para su trayectoria profesional, y también facilitar el seguimiento de los avances que les permitan alcanzarlas. Todo ello sin obviar que es fundamental conciliar las condiciones personales y profesionales del militar con las oportunidades que ofrece y necesita el Ejército, tanto en el ámbito formativo como en el profesional.

Con estas líneas maestras, el apoyo orientador debe contar con diferentes grupos de agentes orientadores, que son las instituciones, los órganos o las personas que rodean al militar profesional y que influyen sobre él y su trayectoria profesional. Cualquier programa de orientación profesional debe contar con diferentes agentes orientadores y, por su parte, estos deben ser

plenamente conscientes de la influencia que ejercen sobre los profesionales. Por ello, es indispensable su coordinación, que será llevada a cabo por la Dirección de Personal, en lo que respecta al reclutamiento y la orientación de carrera, y por la Dirección de Asistencia al Personal, en relación con la promoción educativa y la reincorporación de la tropa al mundo laboral civil. Así, el MAPER se constituye como el eje sobre el que se articularán las intervenciones de todos los agentes orientadores.

Pero si importante es la definición del sistema y los elementos sobre los que se sustenta, más transcendencia aún deben tener los valores sobre los que se asienta: la confianza, la transparencia y la credibilidad, así como los principios que la rigen: la prevención y el desarrollo. A través de la prevención, la acción orientadora se anticipa a las situaciones críticas en las que el militar profesional tiene que enfrentar una decisión profesional. Con ello se le da la oportunidad de aplicar, de forma anticipada, medidas correctoras sobre los elementos que definen su trayectoria militar, y adoptar así estrategias personales a medio plazo que le preparen para resolver esas situaciones. Debe comenzar en el ámbito académico, pero seguir presente en los distintos hitos de la carrera militar donde se deban tomar decisiones transcendentales para la carrera profesional.

En esos momentos, el militar tiene que enfrentarse a una elección y, por tanto, debe estar preparado para afrontar estas situaciones, si es posible, con la mayor información y una garantía considerable de éxito. El desarrollo, en el ámbito de la orientación, se refiere al necesario acompañamiento del militar durante su carrera. Este proceso no solo debe acompañar al militar profesional en su desarrollo personal y profesional, sino también debe tratar de identificar sus aptitudes, y, por último, sugerir a los diferentes agentes de la orientación las tareas que mejor se adecuen a ese desarrollo.

OBJETIVOS DEL PROCESO ORIENTADOR

«Quien encuentra un oficio que ama, no tendrá que trabajar un solo día en su vida». Confucio

Por todo ello, la Orientación Profesional en el Ejército de Tierra se concibe como un proceso global en cuanto a su recorrido temporal y, además, debe ser una actividad educativa que

contribuya al desarrollo de las actitudes, aptitudes y competencias del individuo que no solo lo preparen para el desarrollo de su carrera, sino también para la vida civil una vez que finalice su compromiso con las Fuerzas Armadas. Así, podemos concluir que la orientación en el Ejército de Tierra se enfrenta, de forma sintética, a los siguientes objetivos:

- a) Ayudar a cada militar profesional del propio Ejército a encontrar su camino vocacional, estimulando su motivación, desarrollo profesional y realización personal.
- b) Conciliar las condiciones personales y profesionales de cada militar con las necesidades y posibilidades del propio Ejército de Tierra.
- c) Desarrollar las actitudes y aptitudes que precisa cada militar para afrontar los cambios y los retos que enfrentará en su trayectoria personal y profesional.
- d) Mejorar la eficacia del Ejército, a través de la integración de la acción de los diferentes agentes orientadores en un sistema.
- d) Proporcionar los elementos necesarios que permitan a los militares profesionales desarrollar su propio proceso de toma de decisiones; y al Ejército, cubrir sus necesidades cualitativas y cuantitativas en cada área de competencia.
- f) Ayudar a la desvinculación de las Fuerzas Armadas al finalizar la vida profesional.

*«Sin duda, un personal motivado en su trabajo, con sus expectativas profesionales cubiertas y prestando especial atención a la conciliación familiar, es el fundamento más importante para incrementar la eficacia de nuestro Ejército. Además, este sistema nos permitirá facilitar que todos puedan ocupar los puestos donde mejor puedan desarrollar sus habilidades y, más adelante, ubicar a los más idóneos en los puestos de máxima responsabilidad».*⁴

FASES DEL PROCESO

«Aprendiz, maestro, líder ese es el verdadero camino del guerrero para encontrar la excelencia». (Cita del autor).

Para conseguir los objetivos reseñados, la orientación profesional se divide en tres etapas, que adquieren diferente importancia en los distintos tramos de la trayectoria militar. La primera etapa, denominada «Orientación voca-

cional», se realiza fundamentalmente durante el período de captación de vocaciones profesionales en el seno de las familias, los colegios, las universidades, así como durante los períodos de formación en el Centro Universitario de la Defensa, academias militares y centros de formación de los futuros militares profesionales. Las acciones orientadoras durante este periodo serán responsabilidad de los órganos propios de la Defensa, los centros educativos civiles y militares, los profesionales —entre los que se encuentra la Sección de Orientación— y el entorno social, constituido por la familia y los amigos que rodean al futuro militar.

A continuación, llega la «Orientación para el Desarrollo Profesional», que comienza cuando los militares profesionales finalizan su formación en las academias o centros de formación e instrucción, y pasan a desempeñar sus servicios, fundamentalmente, en las unidades, centros y organismos del Ejército de Tierra, hasta que finalicen su vida profesional y causen baja en las FAS o pasen a la situación administrativa de Reserva. Igualmente, los agentes orientadores se centran en mayor grado en el ámbito militar, sin olvidar que el entorno socio-profesional sigue desempeñando

un papel fundamental en el desarrollo de la carrera del militar.

Por último, el sistema atiende a la «Orientación para la Desvinculación con las Fuerzas Armadas» como un objetivo fundamental de este proceso. En esta etapa, la orientación se centra en aquellos militares profesionales del ET que van a reincorporarse a la vida civil, tanto los que pasan a la situación administrativa de Reserva como, particularmente, para el personal de tropa de carácter temporal que quiere reintegrarse a la vida laboral civil, a las Fuerzas y Cuerpos y de Seguridad del Estado o que quieran formarse como oficial o suboficial del Ejército de Tierra. Por último, también se llevará a cabo con los militares profesionales de tropa temporal que se encuentren en situación legal de desempleo, durante los dos años posteriores a su fecha de baja del Ejército.

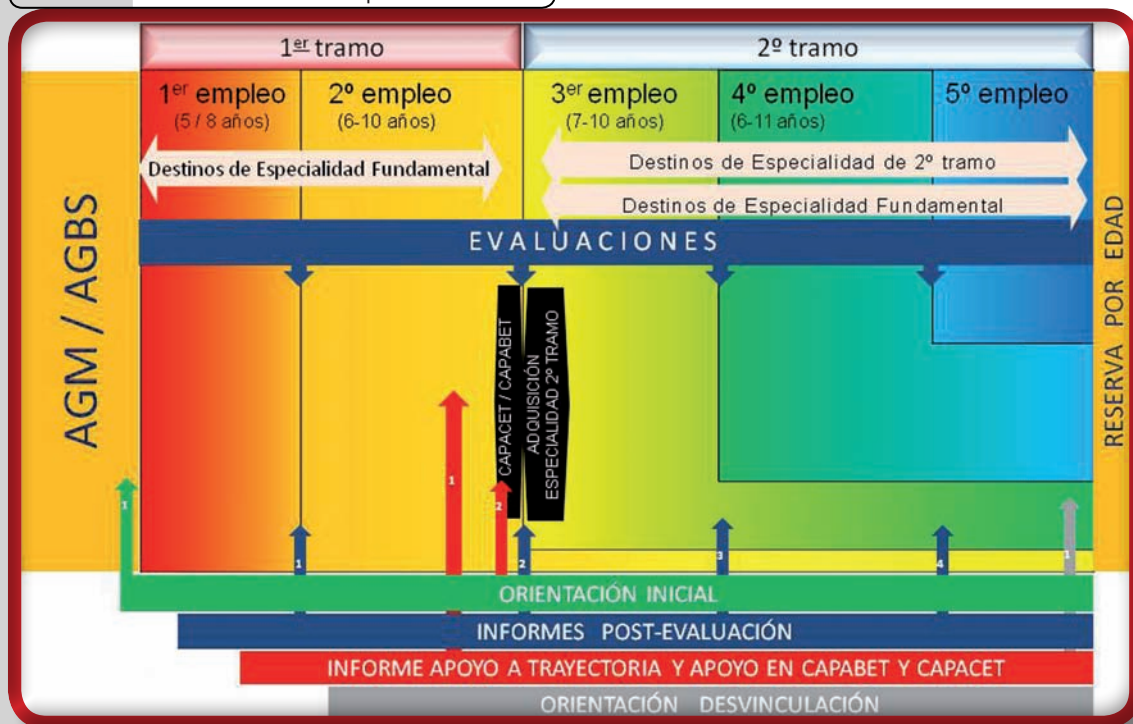
ACCIONES ORIENTADORAS

Y en todas estas etapas, la orientación profesional se materializa en distintas acciones que adquieren mayor o menor importancia según la situación de cada uno de los militares profesionales. Por un lado, las «acciones informativas» se dirigen a todos los oficiales, suboficiales y

Cuadro 2. Fases del Proceso



Cuadro 3. Acciones informativas periódicas



tropa, con carácter permanente o temporal, sobre aspectos que van, entre otros, desde las posibles alternativas previstas en los perfiles de carrera para desarrollar su trayectoria profesional, hasta los cambios normativos que hayan surgido desde la última orientación periódica y que puedan afectar a su perfil de carrera. Todo ello, sin obviar otros muchos aspectos que puedan ser de su interés.

Las acciones informativas con carácter periódico, además de atender a necesidades puntuales sobre cuestiones importantes para su carrera militar, servirán para informar a los futuros egresados, de la academias y centros de formación militares, sobre cuáles son sus modelos de carrera y de qué forma el Ejército les va a proporcionar ayuda para la toma de sus decisiones a lo largo de la trayectoria militar. Esta acción la denominamos «Orientación Inicial». Posteriormente, por un lado, cada vez que sean evaluados para el ascenso al empleo superior, se les enviará un informe individual, el «informe postevaluación». En él podrán comparar sus méritos y capacidades con el de la media de los evaluados en su zona

del escalafón, y se les harán sugerencias sobre su perfil profesional.

Por otro, a los sargentos 1º y a los capitanes se les mandará un «informe de apoyo a la trayectoria», cuyo objetivo es informarlos y alertarlos sobre la importancia del paso del primer al segundo tramo de su carrera militar. Este informe se remitirá aproximadamente tres años antes de realizar el curso de ascenso al empleo superior. Posteriormente, durante el desarrollo de esos cursos (CAPABET y CAPACET), la acción informativa se complementará in situ con la posibilidad de recibir asesoramiento personal todo aquel que lo solicite. Para la tropa, esta última acción se materializará anualmente mediante una campaña informativa para el cambio de especialidad, como apoyo a la trayectoria.

Las acciones informativas de carácter permanente se materializarán a través de las páginas web de la INTRANET: INFOTROPA o en el menú de PERSONAL, y del PORT@LPERSONAL (Cuadro 4) donde, desde el contenido «Orientación Profesional» cada usuario podrá acceder a su perfil profesional. En este portal se ofrece la oportunidad de compararlo con

Cuadro 4. La orientación permanente a través del PORT@LPERSONAL



los de determinados puestos de trabajo y con el perfil medio de la zona del escalafón en la que se encuentre ubicado en cada momento de su trayectoria. También podrá acceder allí a

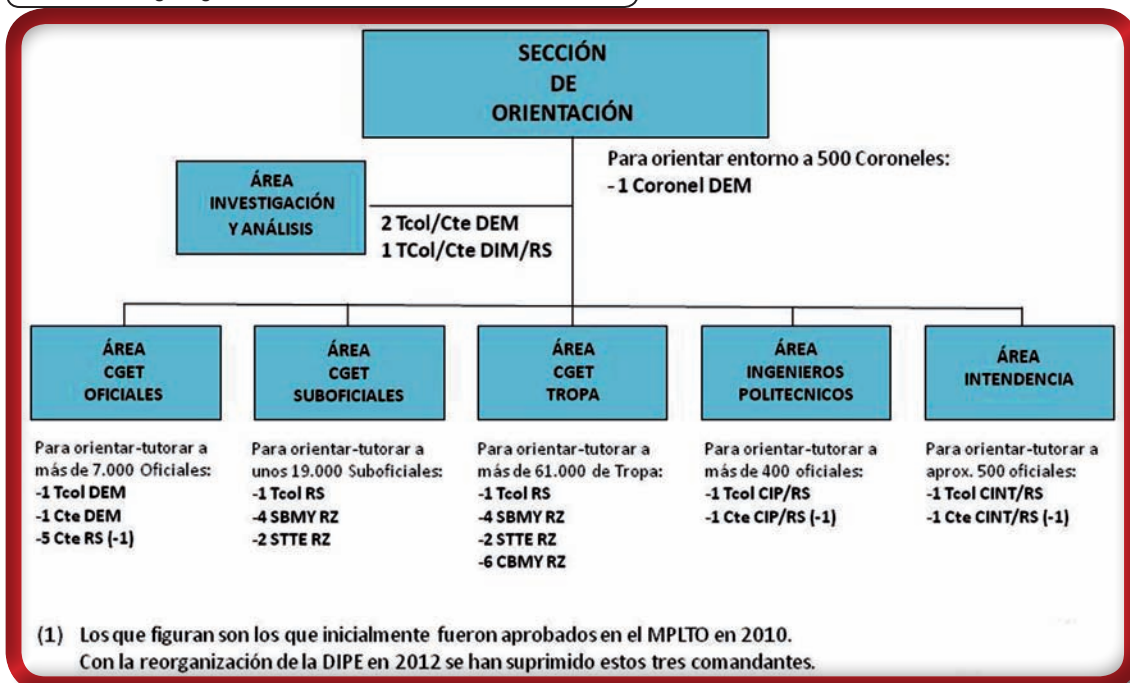
sus informes post evaluación y a su informe de apoyo a la trayectoria.

Por su parte, las «acciones de asesoramiento» se producen a petición de los interesados y se materializan mediante entrevistas personales en la sede del Cuartel General del Ejército o mediante vídeo conferencia puesto a puesto.

La tercera modalidad de acciones orientadoras se refiere a la guía directa que se llevará a cabo sobre los soldados que estén cumpliendo su compromiso inicial a través de un «protocolo de actuación»; sobre los alumnos de las academias a través de sus «planes tutoriales»; y por último, si se estima necesario, sobre determinados profesionales que vayan a ocupar los puestos directivos del Ejército de Tierra.

En cuanto a la labor de los orientadores-tutores, sus acciones exigirán la realización de trabajos de análisis, investigación y simulación sobre perfiles profesionales y puestos de trabajo; la aplicación de procedimientos en los que la orientación profesional tiene un valor significativo para facilitar al mando la decisión en la asignación de ciertos destinos; o la realización de informes sobre las variables contextuales que

Cuadro 5. Organigrama de la sección de Orientación





condicionen o puedan condicionar a un militar profesional.

A MODO DE CONCLUSIÓN: RESULTADOS ACTUALES DEL SISTEMA

Ningún proyecto, por reducido que sea, puede salir adelante sin el trabajo y la dedicación de un grupo humano profesional y eficiente. Cuando abordamos la implantación de este nuevo sistema de orientación profesional, éramos conscientes de que necesitábamos personas que tuviesen una contrastada trayectoria profesional y que fuesen referentes en sus respectivas escalas.

Con esta idea, hemos constituido una Sección de Orientación formada por 32 Cuadros de Mando y Tropa como orientadores-tutores de todos los cuerpos y escalas, elegidos libremente tras un exhaustivo proceso de selección. La mayor parte de ellos tienen una amplia formación en Recursos Humanos y en técnicas de comunicación verbal y apoyo a la gestión de los Recursos Humanos; mientras que el resto, son analistas de Estado Mayor e Informática.

La Sección está encuadrada en la Subdirección

de la Carrera Militar, dentro de la Dirección de Personal del Mando de Personal, y se estructura en áreas específicas del Cuerpo General para oficiales, suboficiales y tropa, del Cuerpo de Intendencia y del Cuerpo de Ingenieros Politécnicos del Ejército de Tierra. Como núcleo de la gestión de la Sección, el Negociado de Investigación y Análisis se encarga de los aspectos relacionados con los procedimientos sistemáticos establecidos en el Ejército de Tierra para la gestión por competencias del personal militar.

Por último, y como pieza clave del sistema, los mandos de las pequeñas unidades, los órganos de personal y los equipos de orientación que se establezcan en estas, así como las oficinas de Apoyo al Personal (OFAP) asesorarán a la tropa en el primer tramo de su trayectoria, según un «protocolo de actuación», que está pendiente de elaboración. Además, siempre contarán con la guía y el apoyo de personal especializado de la Sección de Orientación.

Mucho se ha hecho desde que el Sistema de Orientación Profesional inició su andadura, todos los proyectos anteriormente indicados se encuentran en proceso de desarrollo. Sin embargo, conformarse con los objetivos ya alcanzados condena al fracaso a la empresa más prometedora, como dice un antiguo lema de la sabiduría popular: «La llama que no se propaga se extingue».

Se ha constatado la necesidad de institucionalizar la orientación profesional, se han establecido sus cimientos mediante estructuras, planificación, personal cualificado y proyectos innovadores. Ahora solo falta su aprovechamiento, que se alcanzará a medida que el personal experimente las ventajas que aporta el sistema durante todos los puntos de inflexión de esta compleja y apasionante trayectoria que es la Carrera de las Armas.

NOTAS

- ¹ COLL BUCHER, F. «La orientación profesional en el Ejército de Tierra». Ejército de Tierra. Prensa Digital. 14/10/2011. Consultada 20 junio de 2012]
- ² COLL BUCHER, F. Op.Cit.
- ³ Concepto de Orientación Profesional en el Ejército de Tierra, 26 de septiembre de 2011. P. 2
- ⁴ COLL BUCHER, F. Op.cit.■



LA CARRERA HORIZONTAL

Rafael Eduardo Matamoros Martínez.
General Auditor. Cuerpo Jurídico Militar.



PLANTEAMIENTO

El modelo tradicional de carrera de los empleados de las grandes organizaciones se ha basado en los sucesivos ascensos a puestos de superior nivel. Este modelo, en auge particularmente durante la segunda mitad del siglo XX, se encuentra en crisis, debido a una serie de causas, entre las que se señalan la disminución de los puestos directivos y de gestión en las organizaciones, la creciente inseguridad en el empleo o el nuevo contexto laboral, que demanda la adquisición constante de nuevas habilidades. La nueva realidad ha traído consigo alternativas al modelo de trayectoria vertical. Entre ellas, cabe mencionar la carrera de habilidades laterales, consistente en movimientos de tipo horizontal a otros puestos del mismo nivel, previa la adquisición de las capacidades correspondientes; la carrera de red, que conjuga el ascenso vertical con posibilidades de movimiento horizontal; o la carrera de tipo dual, particularmente idónea para técnicos y especialistas, a quienes permite ir ocupando empleos en los que siguen desarrollando sus capacidades y conocimientos especializados, sin necesidad de pasar a puestos de dirección o gestión.

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, EBEP) se inscribe en el proceso de modernización de la gestión de los recursos humanos de las Administraciones Públicas. Lo declara en su exposición de motivos, al afirmar que el sistema de empleo público para afrontar los retos actuales debe estimular a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades, proporcionarles la formación adecuada y brindarles suficientes oportunidades de promoción profesional, dentro de una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal.

MODALIDADES DE CARRERA EN EL EBEP

El EBEP define la carrera profesional en las Administraciones Públicas como un conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional, conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad (Art 16.2) y la reserva a una concreta clase de empleados públicos, los funcionarios de carrera. Se trata de empleados vinculados a la Administración por una relación estatutaria para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente, en virtud de



un nombramiento legal (Art 9.1). Los funcionarios de carrera se agrupan en cuerpos, escalas, especialidades u otros sistemas que incorporen competencias, capacidades y conocimientos comunes, acreditados a través de un proceso selectivo (Art 75.1). Los cuerpos y escalas, a su vez, a tenor de la titulación exigida para el acceso se clasifican en grupos y subgrupos (Art 76).

El EBEP contempla cuatro posibles modalidades de carrera funcional (Art 16.3):

-Las que integran la tradicional progresión vertical, esto es, la carrera vertical, o ascenso en la estructura de puestos de trabajo, sin cambiar de cuerpo, escala, grupo o subgrupo de clasificación; y la promoción interna vertical, o ascenso desde un cuerpo o escala de un subgrupo o grupo de clasificación a otro superior, mediante procesos selectivos.

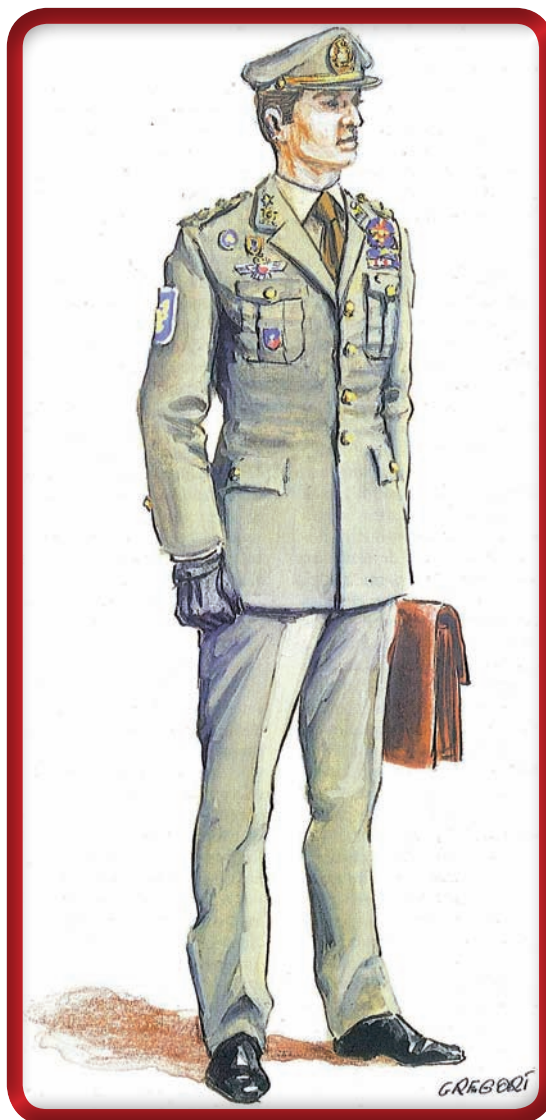
-Y las que constituyen progresión horizontal, a saber, la carrera horizontal, consistente en el aumento de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, mediante ascensos normalmente consecutivos, sin cambiar de puesto de trabajo; y la promoción interna horizontal, configurada como acceso a otros cuerpos o escalas del mismo subgrupo profesional, a través de procesos selectivos.

LA CARRERA HORIZONTAL

Mientras la progresión vertical exige una determinación ordenada de la estructura de los puestos de trabajo en la Administración y responde por ello a criterios organizativos, la progresión horizontal, especialmente en su modalidad de carrera horizontal, se concibe más en términos de desarrollo de las expectativas de los funcionarios.

El artículo 17, completado por el 20, del EBEP configura de forma abierta la carrera horizontal, dejando a la correspondiente ley estatal o autonómica reguladora de la función pública en su propio ámbito un margen de actuación muy amplio para acogerla o no y, en caso afirmativo, para regularla. En todo caso, la articulación de la carrera horizontal estará, en primer lugar, condicionada por las posibilidades presupuestarias de la respectiva Administración y, además, deberá descansar sobre dos elementos:

- La definición de un sistema de grados, categorías o escalones de ascenso, con sus



respectivas remuneraciones, en el que los ascensos debieran ser, como regla general, consecutivos.

- El establecimiento de procedimientos de evaluación del desempeño, que permitan medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de los funcionarios, con arreglo a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, y sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos. Con todo, conviene no olvidar que, desde una perspectiva global, la valoración del rendimiento de los empleados se ve complementada

positivamente por el régimen «premio» o de recompensas, y negativamente por el régimen disciplinario.

EL MILITAR DE CARRERA COMO EMPLEADO PÚBLICO

El artículo 3.2 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar (desde ahora, LCM) considera militares de carrera a quienes mantienen una relación de servicios profesionales de carácter permanente con la Administración Militar. Puede observarse que esta definición no difiere sustancialmente de la de funcionario de carrera antes referida y, además, sitúa a los militares de carrera dentro de la categoría de empleados públicos que configura el artículo 8.1 del EBEP, en cuanto desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales, aunque sometidos a un régimen específico, como precisa el artículo 4.d/ del propio EBEP. Por lo mismo, la provisión anual de plazas para el acceso a los diferentes cuerpos y escalas militares se incluye en la Oferta de Empleo Público prevista en el artículo 70 del EBEP.

Por su parte, la carrera militar queda definida por la ocupación de diferentes destinos, el ascenso a los sucesivos empleos y la progresiva capacitación para puestos de mayor responsabilidad (Art 74.1 de la LCM).

PROGRESIÓN EN LA CARRERA MILITAR

La LCM, a diferencia del EBEP, apuesta claramente por la progresión vertical de los militares. Aunque no define de modo sistemático unas *modalidades de carrera*, centra su atención en la carrera vertical, configurada como una serie de ascensos dentro de una misma escala (Art 74.1, 75 y 88 y ss). Admite también la promoción interna vertical, para acceso a escalas de superior nivel, en el mismo o en diferentes cuerpos y admite una posibilidad de promoción interna horizontal, encarnada en el cambio de escala, a otra del mismo nivel de otro cuerpo (Art 62). Lo que no contempla, aunque tampoco lo prohíbe, es una trayectoria de carrera horizontal.

Durante el transcurso de la carrera, el supuesto normal es, por lo tanto, el ascenso a los empleos sucesivos de la misma escala. Sin embargo, tal progresión vertical deja de ser posible,

subsistiendo la relación de servicio, por alguna de estas causas: alcanzar el último empleo de la escala (Art 88.3); la declaración definitiva de no aptitud para el ascenso (Art 98.3); superar el máximo de ciclos de evaluación, sin obtener el ascenso (Art 90.4); haber renunciado dos veces a la evaluación o al curso de actualización preceptivo para ascender (Art 92.3); o pasar a la situación de reserva (Art 113.7).

En su desarrollo típico, la carrera militar comienza desempeñando puestos operativos (Art 75). A partir de determinados empleos o, en el caso de los militares de tropa y marinería, de una concreta edad debe reorientarse el perfil profesional, adquiriendo, en su caso, nuevas especialidades (Art 41.2 y 75). Y, en fin, para el acceso a ciertos empleos, se exige haber obtenido unas específicas titulaciones (Art 75, apartados 2 al 4).

Durante su carrera, los militares desempeñan diferentes destinos o puestos en las estructuras de las Fuerzas Armadas (Art 99.1 y 20), la Administración (Art 99, N° 1 y 2, y Art 20.5) o en otras entidades y organizaciones como la Casa de SM el Rey, la Jurisdicción Militar o ciertas organizaciones internacionales (Art 99, N° 2 y 3, y Art 106).

LA RESERVA COMO SITUACIÓN ESPECÍFICA DEL MILITAR

El militar de carrera pasa a la situación administrativa de reserva, que no tiene correspondencia con ninguna de las que para los funcionarios civiles establecen los artículos 85 al 90 del EBEP, por las causas que expresa el artículo 113 de la LCM: el cumplimiento de determinadas edades, según empleos; la permanencia durante cierto tiempo en los empleos superiores de las escalas de oficiales y suboficiales; la decisión del Gobierno o la determinación compulsiva de la Administración; y la solicitud del interesado, con ciertos requisitos. La reserva es un instrumento del planeamiento de la defensa que, en palabras del apartado VI del preámbulo de la LCM, sirve para configurar una pirámide de efectivos por empleos en las Fuerzas Armadas. Ello explica el porqué de la doble restricción que a los militares que se hallan en tal situación impone el artículo 113.7 de la LCM, de no ascender ni ejercer mando en la Fuerza de los Ejércitos.

Pero la situación de reserva no pone fin a la relación de servicio del militar con la Administración, ni produce la suspensión de la condición militar, aunque constituya la etapa final de su carrera. Se trata de una situación sustancialmente irreversible, en la medida en que desde ella no resulta posible el retorno a la de servicio activo, aunque sí es posible pasar a las demás (Art 113.9 de la LCM). Aunque a primera vista pueda parecer un simple tránsito, más o menos largo, hacia el retiro —una especie de prejubilación—, el militar en reserva sigue siendo un empleado público útil y cualificado, cuyas limitaciones se refieren exclusivamente al desempeño profesional en determinados sectores de las Fuerzas Armadas. Si deja de reunir las imprescindibles condiciones de aptitud psicofísica o profesional, deberá procederse del mismo modo que si estuviera en activo: declarar, previo el preceptivo expediente, una limitación en su caso, adicional a las inherentes a su situación para ocupar determinados destinos, o el pase a retiro (Art 120.3 y 119.2 de la LCM). En el caso de que deseara dedicarse a actividades no compatibles con su situación, podrá en tanto

que empleado público en servicio bien que no en situación de servicio activo renunciar, si le conviene, a su condición de militar de carrera (Art 117 de la LCM) o solicitar el pase a la situación de excedencia o de servicios especiales (Art 113.9 de la LCM).

Desde esta perspectiva, parece claro que el militar en reserva debe ocupar un puesto de servicio público; la dificultad estriba en clarificar qué tipo de puestos puede ocupar. Lo que determina el artículo 113.8 de la LCM en cuanto a los destinos en reserva no parece suficiente para impedir la aplicación de la norma general establecida en el artículo 99 de la propia norma en cuanto a los puestos y cargos que puede desempeñar el *militar profesional*, condición que no se pierde en la reserva. Así pues, el militar en reserva no podría ocupar aquellos puestos que comporten ejercicio del mando en unidades de la Fuerza de los Ejércitos, pero sí cualquiera de los demás cargos y puestos en las Fuerzas Armadas y en la Administración, Militar o no. Todo ello, sin volver a la situación de servicio activo, porque lo prohíbe la regla especial del artículo 119.9 de



la LCM, y en la medida en que lo permitan las correspondientes relaciones de puestos militares o de puestos de trabajo.

No está de más señalar que, si bien los artículos 25.3, 26 y 97 de la Constitución parecen establecer una diferencia entre Administración Civil y Militar, la Administración General del Estado es solo una; lo dejan claro el título IV de la propia Constitución («Del Gobierno y de la Administración») y el artículo 2 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. Lo que, en términos descriptivos, se denomina *Administración Militar* es realmente un conjunto de órganos de la Administración General del Estado que están vinculados de forma directa e inmediata a la función administrativa de defensa militar del Estado, pero no una administración independiente.

VÍAS DE PROGRESIÓN MILITAR HORIZONTAL

Está claro que el régimen del personal militar es el que establece la LCM, como determina su artículo 1, pero esto no significa que las normas del EBEP sean absolutamente extrañas. El EBEP se aplicará también a los militares de carrera, de forma directa, cuando así se disponga reglamentariamente (Art 5 de la LCM y 4.d/ del EBEP); y con carácter supletorio, en ausencia de previsión específica de la LCM y sus normas de desarrollo (Art 2.5 del EBEP). Se plantea, así, la cuestión de en qué debería ser diversa la LCM para esos empleados públicos que son los militares de carrera, teniendo en cuenta que el EBEP, como expresa su exposición de motivos, contiene aquello que es común al conjunto de funcionarios de las Administraciones Públicas. Parece lícito concluir que si la singularidad de las Fuerzas Armadas como organización dentro de la Administración Militar descansa en las especiales misiones que el ordenamiento les atribuye (Art 10 y 11 de la Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional), la LCM tendrá que apartarse del régimen general establecido en el EBEP en lo necesario para que el personal militar pueda cumplir con sus funciones; ni más ni menos.

Desde este punto de vista, los elementos clave que condicionan el marco jurídico de la gestión del personal militar son dos:

-Las Fuerzas Armadas constituyen una organización jerarquizada (Art 21 de la LCM).

-La preparación específica del militar ha de encaminarse, primariamente, al ejercicio profesional en las unidades de las Fuerzas Armadas (Art 43.1 de la LCM).

Estos ejes cardinales no cierran absolutamente las vías de progresión horizontal para los militares de carrera, aunque sí las condicionan. En realidad, un modelo completo de progresión horizontal en el ámbito militar podría, en principio, incluir las dos modalidades evolutivas definidas por el artículo 16 del EBEP, la promoción interna horizontal y la carrera horizontal, pero sujetas a ciertos límites: la progresión horizontal solo puede ser subsidiaria de la vertical, de suerte que su aplicación quedaría restringida a los supuestos en que esta no resulte posible; por otro lado, no debiera resultar más atractiva que la vertical, ni tampoco incentivar la permanencia en los puestos que se ocupen. Por lo tanto, no parece que pueda trasladarse al ámbito militar, sin más, la regla del artículo 16.4 del EBEP sobre compatibilidad entre las modalidades horizontales y verticales de progresión.

Concretemos algo más, teniendo en cuenta que la introducción en el régimen del personal militar de las modalidades de progresión horizontal que se indicarán requeriría una reforma del EBEP y su consiguiente plasmación en una o varias normas reglamentarias, al amparo del artículo 5 de la LCM.

COMO PROMOCIÓN HORIZONTAL

La promoción interna horizontal de los militares de carrera se presenta como particularmente adecuada en los momentos de inflexión de su carrera, que son (a) aquel en el que deban reorientar su perfil profesional; y (b) el de su pase a la situación de reserva, en la que, *a priori*, dejan de ser necesarios para el servicio en las estructuras de las Fuerzas Armadas.

La LCM regula la promoción interna horizontal, pero limitada, como se vio, al acceso a otros cuerpos o escalas, dentro de las propias Fuerzas Armadas (Art 62, Ap 1 y 4). No se aprecia ningún impedimento esencial para ampliarla al ingreso en otros cuerpos del mismo grupo o subgrupo de titulación dentro del conjunto de la

Administración General del Estado, siempre que los interesados cumplan los requisitos en cada caso exigibles y a través de los procedimientos de promoción interna horizontal previstos en el artículo 18 del EBEP.

Tampoco se ven obstáculos insuperables para dar entrada en el ordenamiento a la posibilidad de asignación a militares de carrera incluíbles en el grupo o subgrupo profesional correspondiente de puestos de trabajo no relacionados con la seguridad y defensa, en departamentos distintos del Ministerio de Defensa y en concurrencia con funcionarios civiles. Es cierto que este supuesto no integra, en puridad, un caso de promoción interna horizontal, pero produciría un efecto semejante. Se trata, en suma, de abrir las correspondientes relaciones de puestos de trabajo también a militares de carrera.

Y EN FORMA DE CARRERA HORIZONTAL

La articulación de vías de carrera horizontal para los militares que hayan perdido su aptitud para la carrera vertical no parece que traspase las líneas rojas de una adecuada gestión del personal, si se limita a aquellos destinos que las relaciones de puestos militares reserven en exclusiva para ellos. Esta posibilidad se encontraría vinculada a un sistema de definición de tramos de progresión y evaluación del desempeño.

Parece lógico añadir que en los cargos o puestos que pueden ocupar los militares en el Ministerio de Defensa, en la Presidencia del Gobierno o en otros departamentos ministeriales, no incluidos en una relación de puestos militares sino en una relación de puestos de trabajo y que, por lo, tanto, podrían ser desempeñados también por funcionarios civiles, la carrera horizontal será o no posible para el militar en función de que lo sea o no también para el funcionario civil.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- CUENCA CERVERA, J.J. *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. INAP. Madrid, 2010.
- LOSADA I MARRODAN, C (editor). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de gestión aplicables a la Administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo. New York, 1999.
- FUENTETAJA PASTOR, J.A. «La carrera horizontal en el empleo público». *Anuario de Derecho Parlamentario*, 22. Corts. 2009. pp. 61-75.
- MONDY, R W y NOE, R M. *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, México, 2005. 9ª ed.
- SÁNCHEZ MORÓN, M. (director). *Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*. Ed Lex Nova. Valladolid, 2008. 2ª ed. ■





DESVINCULACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

José Antonio Acón Recuero. Coronel. Artillería.



INTRODUCCIÓN

Con la promulgación de la Ley 17/99 del Régimen de Personal de las Fuerzas Armadas, se inició la suspensión del Servicio Militar Obligatorio. La incorporación de militares profesionales de la Escala de Tropa iba, poco a poco, aumentando. En el año 2002 toda la Escala de Tropa era profesional.

El personal de tropa y marinería actualmente sigue vicisitudes similares a las de los cuadros de mando y no todos pueden acceder a una relación de servicios de carácter permanente, obtener una plaza para incorporarse a otro cuerpo, escala, especialidad; o simplemente sus capacidades, aptitudes o expectativas profesionales o personales no les permiten obtener la condición de militar de carrera.

Hasta la fecha se han venido realizando para la tropa y marinería cursos de formación para la obtención de titulación diversa (graduado en ESO, CFGS, etc), así como la preparación para el acceso por promoción a la Escala de Suboficiales, e ingreso en Guardia Civil y Policía Nacional.

SALIDAS PROFESIONALES

El RD 454/2012 que desarrolla la estructura básica del Ministerio de Defensa, asigna nuevas funciones a la Subdirección General de Reclutamiento (SGR), como elaborar, proponer y coordinar los planes de salidas profesionales del personal de las Fuerzas Armadas.

Pero una asignatura pendiente en la Política de Recursos Humanos del MINISDEF es diseñar una herramienta que ofrezca salidas profesionales al personal de las Fuerzas Armadas para darle acceso al mercado laboral, en dos direcciones: la empresa pública, tanto en la Administración General del Estado como en otras administraciones autonómicas o locales, y el sector privado. Aspecto este que viene recogido en el artículo 5 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar al entroncarla con la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

Por esto se está trabajando, desde hace años, en implementar un sistema de salidas profesionales que impulse la incorporación al mercado laboral civil del personal profesional de las Fuerzas Armadas que decida voluntariamente cambiar su trayectoria profesional, interrumpiendo su compromiso con las FAS.

Fundaciones como AESMIDE o SAGARDOY ya intentaron de manera infructuosa, la colocación del personal militar, fundamentalmente de tropa, en las empresas civiles al término de su compromiso con las Fuerzas Armadas. Actualmente, las líneas de actuación del Ministerio de Defensa están encaminadas a ofrecer la posibilidad de desvinculación de las FAS a todo el personal, pero cada Ejército tiene que definir qué empleos hay que fomentar y cuáles son las especialidades críticas de las que no se deberían desprender.

Esta función se realizará de una manera transversal, pues afecta a todos los Ejércitos y Armada y a diversos organismos del Ministerio de Defensa.

Las funciones de dirección y coordinación de este plan corresponden a la Subsecretaría de Defensa. Será necesario que esta y los cuarteles generales y realicen un estudio sobre las pirámides de empleos y de edades de las FAS, en los distintos cuerpos y especialidades, que permitan dirigir o priorizar los recursos que se dediquen a este sistema.

Esta línea de actuación debe ser liderada por la DIGENPER (Dirección General de Personal), en colaboración con los cuarteles generales, a fin de establecer unos requisitos y limitaciones (tiempos, servidumbres, etc) coherentes con la política de personal del MINISDEF y no descapitalizar a las Fuerzas Armadas. Se deberán definir los perfiles, las capacidades y las competencias del personal militar traducibles al mercado laboral civil, con el apoyo de la DIGEREM (Dirección General de Enseñanza y Reclutamiento Militar) y de los CG, para poder impulsar el diálogo con el sector empresarial en términos de uso común, comprensibles para ambas partes. Además será necesario realizar un estudio exhaustivo para la equiparación de los perfiles profesionales del personal militar y de los funcionarios a fin de fomentar su libre circulación entre las diferentes Administraciones Públicas. Igualmente, será necesario definir qué puestos de la Administración podrían ser ocupados por militares, así como realizar el estudio de la modificación de las situaciones administrativas existentes (reserva, servicios especiales, otras) para adaptarlas a este nuevo contexto.

INICIATIVAS DEL PROYECTO

Actualmente ya se están llevando a cabo iniciativas como:

- 1) Convenio con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), acordado ya para el año 2013.
- 2) Contactos con el Instituto de Juventud (INJUVE) para coordinar las ayudas a la formación, gestionadas por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- 3) Acuerdos con la Dirección General de Protección Civil para de la realización de cursos relacionados con esta actividad profesional, conjuntamente con la UME.
- 4) Reuniones con empresas privadas. El pasado 27 de febrero, en las instalaciones del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), se llevó a cabo la presentación del proyecto de Salidas Profesionales para el Personal Militar (SAPROMIL). El Director General de Reclutamiento y Enseñanza Militar (DIGEREM) expuso el objetivo del proyecto, a representantes de empresas relacionadas con el sector tecnológico y de la Defensa solicitando su colaboración en este proyecto.

En esta reunión, se contó con la presencia de los responsables en recursos humanos de numerosas empresas. Esto suponía una primera toma de contacto con el mundo empresarial, con la finalidad, por un lado, de informarles del proyecto, y por otro, de pulsar su interés en participar en el mismo.

5) Reunión con DIGENPER y los Ejércitos y Armada para la definición de los perfiles profesionales del personal de las Fuerzas Armadas.

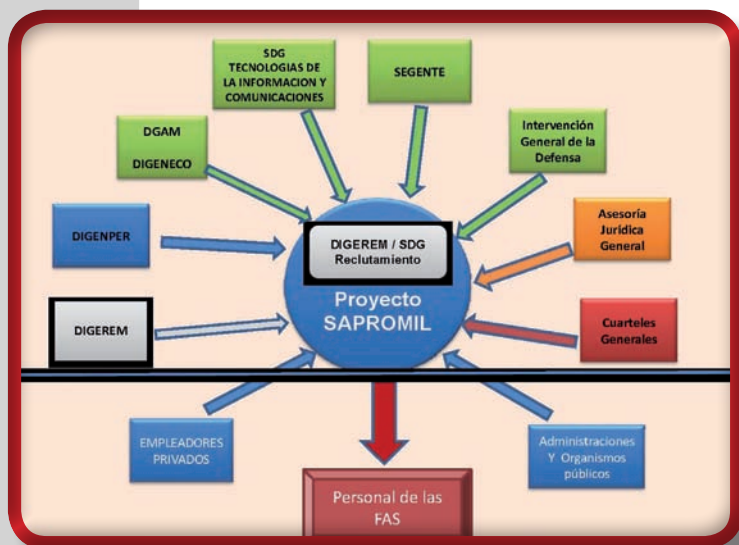
6) Renovación del convenio con la Asociación Profesional de Compañías Privadas de Servicios de Seguridad (APROSER).

ÁMBITO DEL PROYECTO

El proyecto, además de facilitar la desvinculación del personal de tropa y marinería que ya se puso en marcha en 1995, la hace extensiva a los cuadros de mando ya que esta cuestión no había sido desarrollada por el Órgano Central hasta hoy en día. Se trata de una asignatura pendiente en la política de personal del Ministerio, que pretende revalorizar las capacidades y aptitudes del personal militar con vistas a su utilización en el mundo laboral civil cuando a cada individuo le interese. Esta herramienta pudiera también ser fuente de motivación para el personal que no vaya a alcanzar los últimos empleos en su escala.

No obstante lo anterior, desde junio de 2011 el Ejército de Tierra desarrolla con una asesoría consultoría un proyecto piloto por el que a los militares de carrera que pasan a la situación administrativa de reserva, con un perfil elevado en idiomas extranjeros -fundamentalmente en inglés- y un empleo equivalente al nivel sénior civil (coronel), se les ofrecía la posibilidad de ser presentados a empresas civiles que demandaran ese tipo de perfil.

Esta ampliación a los militares de carrera es lo más novedoso, y muy necesaria. La evolución de efectivos en una pirámide de empleos y edades debe tener una tasa de decrecimiento que se alcance de forma natural y que no constituya un elemento desmotivador en la trayectoria profesional de los individuos. Además con una herramienta de este tipo se evita el derroche que ha supuesto anteriormente el pase a la reserva en edades muy tempranas de muchos oficiales poseedores de una experiencia muy válida y con posibilidades profesionales fácilmente utilizables en el mundo empresarial civil.



Proyecto de Salidas Profesionales para el Personal Militar (SAPROMIL)

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto tiene un triple objetivo: Proporcionar a los miembros de las FAS los medios necesarios para integrarse en el mercado laboral, tras haber adquirido una formación y desarrollado unas capacidades y destrezas.



Crear una bolsa de trabajo que facilite un flujo continuo entre las FAS y las Administraciones del Estado y el sector empresarial.

Proporcionar una aportación de los miembros de las FAS a la sociedad civil mediante una valoración efectiva de sus competencias, capacidades y experiencias.

Esto se materializa en cuatro objetivos estratégicos:

- Organizativo, que contempla establecer metodologías de orientación laboral y de ofertas de empleo a los miembros de las Fuerzas Armadas que opten por incorporarse al mundo civil.
- Tecnológico, para poner en marcha un sistema de información para la gestión de demandantes de empleo y empleadores.
- Formativo, catalogando cursos de orientación,

homologando cursos y estableciendo prácticas en empresas.

- De gestión del cambio, dando a conocer a la sociedad el potencial del personal, y estableciendo convenios y acuerdos con entidades tanto públicas como privadas.

El proyecto es ambicioso y se asemeja al modelo que sigue, desde hace tiempo, la mayoría de nuestros aliados¹.

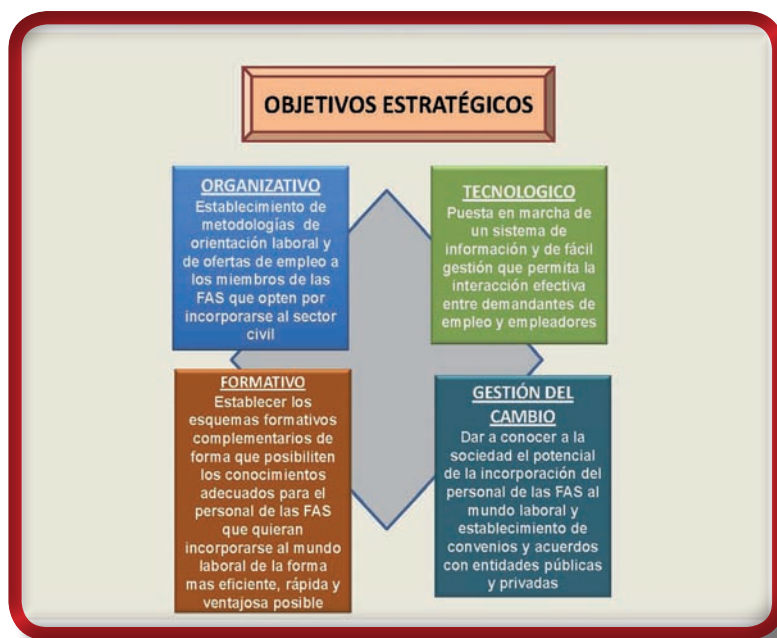
Para finalizar, también se está trabajando en otras vías con la idea de fomentar el acceso al mercado laboral civil, como:

Establecer cláusulas administrativas en los contratos que realice Defensa, de tal forma que se estimule la contratación de personal militar por parte de las empresas.

Realizar cursos de formación profesional, que permitan la obtención de titulación reconocida por el mercado laboral civil.

Adaptar los planes de estudios de la enseñanza militar para que los títulos o certificados que se concedan tengan su equivalencia en la vida civil.

Fomentar la reserva de plazas en los concursos que convoquen las distintas administraciones





para el acceso a plazas de funcionario/personal laboral civil. Esta acción requiere un estudio sobre cualificaciones y equivalencias del personal militar con los niveles del personal civil.

CONCLUSIONES

Este plan debe ser un elemento más de la política de personal del Ministerio de Defensa, dirigido principalmente a ciertas colectividades de forma que su aplicación redunde en beneficio de ellos y también de la institución militar (habrá que identificar las especialidades críticas para los Ejércitos).

El proceso requerirá, además de tiempo, diseñar cuidadosamente los mecanismos y la normativa adecuados.

Con este plan el Ministerio de Defensa asume la responsabilidad de ofrecer al mundo empresarial candidatos cualificados profesionalmente, así como currículos contrastados por una evaluación permanente, un proceso de formación continua y unos historiales que reflejan con precisión la trayectoria profesional de sus militares. A cambio, se pide a las empresas ofertas de empleo con perfiles definidos que permitan la identificación de capacidades específicas, con la idea de facilitar la desvinculación de las Fuerzas Armadas a quien lo solicite en las mejores condiciones.

También conviene resaltar que en el marco del sistema de orientación establecido por el Mando de Personal del Ejército de Tierra (MAPER), una de las acciones que realizar es informar a los militares profesionales del Ejército de Tierra sobre las acciones que conlleva la desvinculación con las Fuerzas Armadas, bien por causar baja en ellas, en el caso de la tropa temporal, bien por pasar a la situación administrativa de reserva, en el caso de los militares de carrera.

A este momento crítico y muy sensible, el ET le da mucha importancia en dos aspectos:

Primero, para dejar patente el reconocimiento de la institución a quienes han entregado una vida de servicio a España a través del ET; y, segundo, facilitar mediante un paquete de documentos informativos las acciones que conlleva el cambio de situación administrativa y la posibilidad de emprender una nueva actividad fuera del ET. Aspectos que serán recogidos en lo que denominaremos la «despedida institucional», en el que se les aportará además del acto militar institucional que se determine para este fin, una carta de agradecimiento a los servicios prestados en las Fuerzas Armadas.

NOTA

¹ «El sistema de reincorporación del personal militar en el Reino Unido es un pilar fundamental de la política de personal y la manifestación visible del compromiso de las Fuerzas Armadas de ser un empleador de primer nivel». JSP 534 The Tri-Service Resettlement Manual. ■



¿ES NECESARIA LA ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS EN EL EJÉRCITO DE TIERRA?

Paulino Muñoz Turmo. Teniente Coronel. Artillería.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el Departamento de Recursos Humanos (DRRHH) de empresas y organizaciones ha ido alcanzando puestos cada vez más relevantes en sus organigramas. De ser un elemento meramente administrativo ha pasado a ser un área a tener en cuenta en el diseño de su estrategia global. Para alcanzar el éxito y conseguir el objetivo común, es necesario que el planeamiento y la gestión de los recursos humanos estén perfectamente alineados con las restantes áreas directivas.

Está comúnmente aceptado que las personas son el mayor activo de cualquier organización y que la aplicación de una buena política de recursos humanos (reclutamiento, selección, evaluación, retribuciones, gestión, asistencia, formación...) le permitirá contar con el personal mas idóneo y mejor cualificado.

Para que esto sea una realidad, es necesario adoptar una serie de medidas que contribuyan a que el DRRHH pueda cumplir con su misión:

- Que la Dirección crea realmente en la importancia del DRRHH.
- Que el DRRHH ocupe el nivel que le corresponde dentro del organigrama general.
- Que en la plantilla de la organización exista personal especializado en el planeamiento y la gestión de los recursos humanos.
- Que todos los componentes de la organización

participen en la gestión de los recursos humanos (personas) ya que esta se realiza en todos los escalones/unidades por pequeñas que sean.

En el Ejército de Tierra, durante los últimos veinticinco años, se ha realizado un gran esfuerzo en la formación y especialización de sus mandos en el ámbito de la logística, Campo en el que está incluida la gestión del recurso humano como función logística de personal.

Con la finalidad de contribuir a una mejor gestión del personal militar y civil del ET se han diseñado e impartido, a cargo del Departamento de Logística Funcional de la Academia de Logística, cursos específicos de personal a oficiales, suboficiales y a tropa permanente.

En el presente artículo se va a realizar una descripción de las competencias que debe tener un oficial especializado en recursos humanos en el Ejército de Tierra, así como de la formación que se está impartiendo actualmente para conseguirlo y hacia dónde debe ir en el futuro.

¿EL ET NECESITA OFICIALES ESPECIALIZADOS EN EL PLANEAMIENTO Y GESTIÓN DE LOS RRHH (PERSONAL)? ¿POR QUÉ?

La justificación de la necesidad de disponer de oficiales especializados en el planeamiento y gestión de personal se encuentra, por un lado, en su estructura orgánica; y por otro, en la cantidad,



calidad y características del personal militar y civil del Ejército de Tierra.

En la estructura orgánica del Ejército de Tierra las principales unidades que se relacionan directamente con el planeamiento y la gestión de personal son:

- En el Estado Mayor del Ejército (EME) —principal órgano de apoyo al mando y responsable de la dirección global del Ejército—, concretamente en la División de Logística, la Sección de Recursos Humanos es responsable del planeamiento y control de la gestión de personal.
- En el Apoyo a la Fuerza, como mando de primer nivel, el Mando de Personal del Ejército (MAPER) es responsable de la dirección, gestión, administración y control en materia de gestión de personal, asistencia al personal y asistencia sanitaria.
- En la Fuerza, también como mando de primer nivel, la Fuerza Logística Operativa (FLO) tiene como cometido principal, en lo referente a las funciones logísticas de personal y sanidad, proporcionar el apoyo logístico necesario para las operaciones en su escenario de actuación.

- En el resto de las unidades del Ejército, independientemente del nivel de mando en el que se encuentren, existen unidades y secciones cuyo cometido específico es la gestión de su personal militar y civil —es el caso de las secciones de personal de los estados mayores, planas mayores, etc—.

Respecto al personal militar y civil perteneciente al Ejército de Tierra se debe de tener en cuenta lo siguiente:

En primer lugar, la complejidad de la gestión del personal militar perteneciente a los distintos cuerpos, escalas y especialidades fundamentales, entendida esta como un todo que se inicia con su captación e ingreso, continúa con el desarrollo de la carrera militar y finaliza con su desvinculación (retiro, finalización de compromiso).

Al punto anterior hay que añadir la existencia de una gran variedad de normas legales, tanto del ámbito militar como civil, que regulan todos y cada uno de los aspectos de la profesión y vida del militar, del funcionario y del personal laboral dependiente del Ejército de Tierra.

Las conclusiones que se pueden extraer son:

- Del nivel de mando y número de unidades relacionadas con el personal, se deduce la importancia que para el Jefe de Estado Mayor del ET (JEME) tiene el planeamiento y gestión del personal.
- La gestión de personal, tanto militar como civil, en el ET es muy compleja y variada.
- Las normas legales que regulan la carrera militar y al personal civil deben ser conocidas y aplicadas por los responsables de su gestión.

De lo anterior se deduce que el Ejército de Tierra necesitará oficiales cualificados y especializados en el planeamiento y gestión del personal para ocupar los puestos, en las diferentes unidades de su estructura orgánica, con responsabilidad en dichos campos.

¿QUÉ COMPETENCIAS DEBEN TENER LOS OFICIALES ESPECIALIZADOS EN EL PLANEAMIENTO Y LA GESTIÓN DE PERSONAL?

La importancia que el planeamiento y la gestión de personal tienen en el ET, así como la necesidad de que se realicen de forma eficiente, exige que se cuente con los mejores profesiona-

les. Para conseguir este personal especializado es fundamental que se estudien, analicen y definan, al menos, dos procesos: el primero consiste en determinar las competencias que debe tener este personal (saber ser, saber hacer y conocer) y el segundo es diseñar la formación necesaria para obtenerlas (cursos de perfeccionamiento, formación en el destino, formación continua...).

Las competencias que han de adquirir los oficiales expertos en personal se pueden agrupar según Brewster, Farndale y Van Ommeren (2000) en:

COMPETENCIAS PERSONALES

El personal especializado en RRHH ha de tener capacidad para:

Comunicación: la capacidad de comunicar y negociar es fundamental para el gestor de personal.

Toma de decisiones y resolución de problemas: capacidad de análisis, anticipación y conocimiento de la materia.

Credibilidad y competencia profesional: que se alcancen con una sólida formación.

Trabajo en equipo.





Adaptación al cambio: relacionada fundamentalmente con su creatividad y una elevada capacidad de innovación.

COMPETENCIAS ACADÉMICAS O FUNCIONALES

Que se pueden clasificar en:

Conocimientos directamente ligados a la gestión de personal que incluyen los conocimientos funcionales para asesorar, gestionar al personal, gestionar recursos, elaborar proyectos, relaciones laborales, estudiar, analizar leyes y normativa.

Conocimientos organizativos necesarios para su aplicación en el ámbito del Ejército de Tierra —Administración del Estado, Fuerzas Armadas, empresa privada y pública— para, entre otros cometidos, poder colaborar en el planeamiento general del Ejército y elaborar el específico del área de personal.

Competencias tecnológicas: La tecnología se ha convertido en herramienta imprescindible en todos y cada uno de los procesos de las organizaciones. Actualmente no se concibe que un directivo no tenga competencias en este campo. Un gestor de personal ha de tener un elevado conocimiento y dominio de las herramientas y sistemas de información específicos, de las técnicas estadísticas y de investigación operativa, tratamiento de datos, redes sociales y de todas aquellas tecnologías que le permitan obtener y analizar datos.

El oficial especializado en personal debe ser capaz de analizar la información y medir los datos relacionados con la gestión. De esta forma podrá modificar o reconducir procesos y, lo que es más importante, asesorar al Mando en la toma de decisiones.

¿QUÉ FORMACIÓN SE ESTÁ IMPARTIENDO ACTUALMENTE EN EL ET?

En la Academia de Logística se desarrolla el Curso Superior de Recursos Humanos (CSRR-HH). El curso, que se encuentra actualmente en su sexta edición y está dirigido fundamentalmente

a comandantes de los cuerpos específicos del ET, tiene una duración de nueve meses y se divide en dos fases: una fase a distancia de tres meses y una fase de presente de seis.

Su finalidad es proporcionar los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades propias de la dirección, gestión, asesoramiento y planeamiento en materia de recursos humanos en puestos del ET, Órgano Central y organismos internacionales.

Una de las premisas que se tuvo en cuenta en su diseño fue que la formación del oficial experto en personal no había de centrarse únicamente en el ámbito de la administración militar. Se consideró fundamental que tuviera una visión global de la gestión de personal y que conociera los métodos y procedimientos de gestión que se están desarrollando en el mundo de la empresa (civil o pública) y en las administraciones públicas de carácter estatal, autonómico o local.

Con esta finalidad se elaboró un módulo específico que ha sido impartido en la Universidad de Zaragoza (Facultad de Economía y Empresa) y en su última edición en la Escuela de Negocios CESTE de Zaragoza. Este módulo de seis semanas de duración, en el que participan tanto profesores universitarios como responsables de recursos humanos de empresas nacionales y multinacionales, se desarrolla siguiendo el método del caso. Los alumnos reciben formación teórico-práctica en temas como: organización empresa-

rial, dirección estratégica de RRHH, selección de personal, evaluación del desempeño, gestión por competencias, gestión de expatriados, planes de carrera, compensación, gestión del cambio, desvinculación, coaching, y demás campos de gestión que se desarrollan en los DRRHH de las organizaciones.

Una vez finalizado el módulo anterior, se inicia la formación de planeamiento y gestión del personal militar y civil del ET, donde se profundiza en el conocimiento teórico-práctico de la legislación, normativa y procedimientos específicos de la gestión de personal militar y civil, herramientas de gestión (SIPERDEF, hojas de cálculo), procedimiento administrativo y logística de personal y sanidad en operaciones. Además los alumnos elaboran y exponen un trabajo monográfico.

Esta formación se complementa con el módulo de Investigación Militar Operativa/Estadística, que ha ido aumentando su peso específico en el curso. Su objetivo es proporcionar al alumno los conocimientos de las herramientas y métodos científicos que le capaciten para analizar datos, realizar mediciones y plantear análisis prospectivos de temas relacionados con el planeamiento y gestión de personal (evaluaciones, evolución de las plantillas).

Respecto a la logística de personal y sanidad en operaciones, en esta fase se cuenta con la colaboración de dos oficiales del Cuerpo Militar de Sanidad (Medicina), expertos en planeamiento sanitario. Durante el curso se desarrolla de forma conjunta con el Curso Superior de Logística de Material e Infraestructura un ejercicio de tres semanas de duración cuya finalidad es «realizar las actividades de planeamiento necesarias para proporcionar el apoyo logístico A/L a una fuerza operativa que se proyecta a un teatro de operaciones (TO) lejano para participar en una operación de apoyo a la paz en el ámbito multinacional».

La calidad y características de los contenidos del curso, la dedicación del profesorado, colaboradores y el trabajo de los alumnos permiten asegurar que el oficial que finaliza el CSRRHH está perfectamente capacitado para ocupar los destinos espe-

cíficos de gestión de personal tanto en el ET como en el Órgano Central u organismos internacionales.

¿CÓMO DEBE DE SER LA FORMACIÓN EN UN FUTURO?

La formación del oficial especializado en personal debe diferenciar tres aspectos: Curso de Perfeccionamiento, formación continua del oficial en su destino específico y formación en RRHH de los nuevos oficiales.

CURSO DE PERFECCIONAMIENTO

El desarrollo de la carrera militar del oficial que regula la Ley 39/07 en su Art 75 está definido por tres hitos principales:

En los empleos de teniente y capitán debe ocupar preferentemente destinos de su especialidad fundamental. A partir de determinados empleos, el oficial, reorientará su perfil profesional adquiriendo, en su caso, una nueva especialidad; en el desarrollo de esta nueva etapa ocupará destinos específicos y en su caso alcanzará los máximos empleos de su escala. Para ascender a Teniente Coronel será necesario que el oficial esté en posesión de una titulación específica que el Ministerio de Defensa todavía no ha determinado, pero de la lectura de la Ley se deduce que los campos de actividad principales serán, entre otros, Estado Mayor, Logística y Recursos Humanos.

Del análisis de los dos últimos hitos, reorientación y titulación para ascender a teniente co-



ronel, se deduce la necesidad de un curso de especialización en personal (recursos humanos) para oficiales. Este curso le permitirá cumplir con lo exigido en la Ley respecto al desarrollo de la carrera militar: adquirir una especialidad nueva y, por lo tanto, reorientar su perfil profesional. También le capacitará para ocupar destinos específicos y, en su caso, alcanzar los máximos empleos de la escala. Además la superación de este curso le proporcionará la titulación requerida para ascender a teniente coronel. El diseño de este curso no debería de ser muy distinto al del actual CSRRHH, tanto en su duración como en su organización y contenidos.

Una vez finalizado este curso y después de haber adquirido una cierta experiencia profesional, algunos de estos oficiales expresamente seleccionados deberían completar su formación con la realización de un máster de RRHH en una universidad o escuela de negocios de reconocido prestigio nacional e internacional.

Estos oficiales estarían en condiciones de optar a ocupar los puestos de mayor responsabilidad, en el planeamiento y la gestión de personal, tanto en el ET como en el Órgano Central.



FORMACIÓN CONTINUA DEL OFICIAL EN SU DESTINO ESPECÍFICO

La formación de un oficial especializado en personal no finaliza con la superación del CSRRHH. Es necesario que tanto las unidades de destino, la Dirección de Enseñanza y el propio interesado identifiquen la formación específica que necesita para desarrollar sus cometidos de manera eficiente.



Premios Ejército 1996. «Todo un Símbolo», por Amalia del Alamo



En las Fuerzas Armadas, y concretamente en el Ejército de Tierra, existe ese departamento específico (Mando de Personal) y además en todas las unidades, centros y organismos hay áreas o secciones dedicadas en exclusiva a la gestión del personal tanto en territorio nacional) como en el teatro de operaciones.

Aunque anteriormente en los cursos de logística se for-

La actualización, el desarrollo de las capacidades adquiridas o la adquisición de otras nuevas se ha de alcanzar mediante la participación en cursos o jornadas específicas, *on line* o presenciales, tanto en centros de enseñanza militares como civiles.

FORMACIÓN EN RRHH DE LOS NUEVOS OFICIALES

En los próximos años obtendrán su empleo de teniente los oficiales formados según la regulación de la Ley 39/07 de la Carrera Militar. Sería una buena oportunidad para iniciar el planeamiento de su carrera militar y definir sus posibles trayectorias profesionales.

A la hora de diseñar o revisar futuros cursos, se debería tener en cuenta que en el plan de estudios de determinadas especialidades fundamentales del Cuerpo General del ET contempla asignaturas específicas de RRHH.

CONCLUSIONES

Toda organización necesita que su personal sea capaz de aportar valor y para ello tiene que estar bien gestionado.

La complejidad de las relaciones laborales, de las normas, procedimientos y de las propias estructuras organizativas hacen necesaria la existencia de un departamento especializado en Personal (RRHH).

maba a los oficiales en la función logística de personal y sanidad, en la actualidad se ha especializado la formación diseñando un curso exclusivo de personal (Curso Superior de RRHH) que cubre las necesidades de nuestro Ejército.

El próximo paso que se ha de producir es la elaboración de una trayectoria profesional dentro del ámbito del recurso humano.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

- Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA). Competencias y estándares profesionales para la dirección de personal/recursos humanos. Encuesta estudio. Elaborada en el año 2000.
- Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel. Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Editorial Pearson Educación. 2002.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.
- Sánchez Tarradellas, Víctor y Formigo Vilas, Ramón. «Formación en gestión de RRHH en el Ejército de Tierra» Revista Capital Humano nº 274. 2013.

NOTA

¹En este artículo no se trata de defender si es más correcto el término recurso humano que el de personal. Para ser coherentes con la Doctrina y tradición del Ejército se utilizará el término personal en vez de recursos humanos. ■

Al contratar Zurich Auto,

Gratis

Servicio Legálitas de
asistencia jurídica
telefónica.⁽¹⁾



**Oferta exclusiva por ser
personal de Defensa**



UNI RASA IBERICA
Correduría de Seguros, s.l.

**"Ahora por ser personal
de Defensa tienes el seguro de
tu coche a un mejor precio.
Asesórate."**

Cliente de Zurich Auto.

**Mejores
precios**

para la contratación
de nuevos seguros ⁽¹⁾

Y solo por pedir
presupuesto consigues
entradas **GRATIS** para
El Llanero Solitario
de **Disney** ⁽²⁾

Descubre el
tráiler aquí:



Entrada



Llama ahora al

902 010 943

o entra en: www.uni-rasa.com

Al contratar tu seguro colaboras
con los Patronatos de Huérfanos:



ZURICH

SEGUROS

(1) Mejora de precios del seguro de auto respecto tarifas a abril 2013 para nuevas contrataciones. (2) Promoción válida para presupuestos solicitados entre el 1 de junio y 30 de septiembre de 2013, ambos inclusive. Hasta un máximo de 2 entradas por NIF/amo de producto. Para presupuestos de seguros de Auto, Hogar o Motos. Stock de 3.000 entradas de cine. Consulte las condiciones de la promoción en www.zurichinforma.es/disney_defensa. A los 15 días de haber obtenido tus presupuestos llamando al 902 010 943 o a través de www.uni-rasa.com, podrás descargar las entradas siguiendo los pasos en www.zurichcinema.com. En caso de que "El Llanero Solitario" se retirara de cartel, se le ofrecerá otra entrada. (3) Promoción válida para pólizas de nueva contratación de Zurich Auto entre el 01/11/2012 y el 31/10/2013. Zurich asume durante un año a partir de la fecha de efecto del seguro, únicamente los servicios legales a través de plataforma telefónica de Legálitas que consisten en asistencia jurídica telefónica. El servicio de asesoramiento jurídico lo presta Legálitas Asistencia Legal, S.L. para los clientes de Zurich. Zurich no asume ninguna función relacionada con la actividad y asesoramiento de Legálitas. Zurich se reserva el derecho de modificar o cancelar las condiciones pactadas con Legálitas Asistencia Legal, S.L. Legálitas Asistencia Legal, S.L. con domicilio en calle Leopoldo Calvo-Sotelo Bustelo nº 6 3º 28224 Pozuelo de Alarcón, informa que para prestar el servicio los datos facilitados por los usuarios serán incluidos en un fichero de su responsabilidad. Entre dichos datos podrán figurar aquellos relativos a la salud de las personas, a la comisión de infracciones u otros especialmente protegidos. Pueden ejercitarse los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo una comunicación escrita a Legálitas o electrónicamente a atencionalcliente@legalitas.es adjuntando fotocopia de DNI o documento análogo. Producto intermediado por Uni Rasa Iberica Correduría de Seguros, S.L. (Paseo de Ronda, 3 - 15011 A Coruña) está inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 10138, 1056 de la sección 4a del libro de Sociedades, Folio 217, Hoja 14106. Inscrita en el Registro DGS-FP con la clave J-0325, con CIF B-79293585. El corredor recomienda estos productos sobre la base del análisis objetivo previsto en la Ley de Mediación de seguros y reaseguros privados. Esta oferta ha sido diseñada por Uni Rasa Iberica para el colectivo de Defensa tras realizar un análisis objetivo de la oferta aseguradora disponible, según las funciones propias de su condición de corredor de seguros. Estos productos pertenecen a Zurich Insurance plc, sucursal en España. Los testimonios no corresponden necesariamente a clientes reales.

VI

CERTAMEN DE PINTURA



REPRODUCCIÓN DE LA OBRA " GREEN FIELDS "
AUTOR: JOSÉ ANTONIO QUINTANA SUSILLA

ISFAS 2013

BASES

Para más información BOE nº 58,
de 8 de marzo de 2013 o
www.mde.es/isfas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DEFENSA

SUBSECRETARÍA
DE DEFENSA

ISFAS
INSTITUTO SOCIAL DE
LAS FUERZAS ARMADAS

MUTUALIZAR CAPACIDADES MILITARES:

SMART DEFENCE Y POOLING & SHARING

José Alfredo Vázquez Ramos. Comandante. Intendencia. DEM.

Las circunstancias actuales exigen a las grandes organizaciones de seguridad internacional una profunda revisión de sus estructuras y modos de gestión.

La OTAN y la UE intentan mejorar sus capacidades militares mediante diferentes iniciativas multilaterales como *Smart Defence* y *Pooling and Sharing*

OTAN: REFORMA Y TRANSFORMACIÓN

La Alianza Atlántica, el penúltimo gigante superviviente de la Guerra Fría, es el mejor exponente de *gatopardismo* en la política internacional. La conocida frase de la obra maestra de Giuseppe Tomasi di Lampedusa: «*Si queremos que todo siga como está, necesitamos que todo cambie*» simboliza la capacidad para adaptarse a las distintas alteraciones del entorno, pero también la intención de poder salvaguardar sus principios básicos, su fuerza original y su capacidad de resolución. La paradoja expuesta por el autor italiano expresa una contradicción aparente: ¿Cómo iniciar una transformación profunda que, en la práctica, solo altere la parte superficial de la organización, conservando deliberadamente los elementos esenciales de la misma?

La necesidad de este planteamiento arranca con una «sorpresa estratégica». Hoy, cinco

años más tarde del estallido de una recesión económica sin precedentes, es indudable que la crisis ha sido una «sorpresa estratégica» para todos los responsables públicos y paulatinamente se ha ido convirtiendo en una grave amenaza para el modelo socio económico que los denominados países occidentales han construido en las últimas décadas.

La defensa no es una excepción y como el resto de las organizaciones públicas nacionales e internacionales se ha visto severamente afectada por la situación que afrontamos, al haberse adoptado difíciles decisiones presupuestarias de ajuste y racionalización bajo criterios de coherencia, seguridad, operatividad y solidaridad entre aliados.

En el ámbito de la OTAN, la inseguridad presupuestaria padecida tradicionalmente en defensa fue abordada a través de un proceso global



Consejo del Atlántico Norte (NAC)

de renovación iniciado en la Cumbre de Lisboa de noviembre de 2010, y que implicó la puesta en marcha de profundos cambios en el modo en que la Organización debe afrontar los retos actuales.

Su reforma, modernización y transformación entraña la valoración de una amplia categoría de iniciativas dirigidas a garantizar que la Alianza no es solo una organización más eficaz y comprometida con sus misiones de defensa colectiva, sino también que puede funcionar con menores costes. Este último esfuerzo permitiría reinvertir los ahorros generados en aquellas capacidades militares críticas que muestran desequilibrios.

Pero junto con el factor económico, dos razones adicionales se suman a la necesidad del cambio: la evolución del contexto estratégico y la nueva orientación de la política exterior norteamericana. La primera de ellas se plasma en un concepto estratégico que orienta la transformación de la Organización hacia la búsqueda de la efectividad ante nuevos conflictos y amenazas, desarrollando nuevas capacidades y buscando nuevos socios.

La segunda razón ilustra que este impulso transformador está profundamente influido por

el cambio de postura en la defensa de EEUU. Su reducción de gastos y el consiguiente ajuste de su presencia y contribución en Europa hacen necesario que sus aliados europeos asuman mayores cuotas de responsabilidad; una vieja aspiración de Washington que ahora coincide con su movimiento bascular hacia la región de Asia Pacífico.

La Cumbre de la Alianza de Lisboa en noviembre de 2010 implicó la puesta en marcha de profundos cambios en el modo en que la Organización debe afrontar los retos actuales

**De los 25 proyectos
de la iniciativa
Smart Defence ya
en marcha, España
participa en 14**

Pero en último término, la Alianza debe enfrentarse a la dificultad añadida de indicar cómo, en un periodo de presupuestos de defensa decrecientes y recortes no coordinados de capacidades nacionales, se van a preservar las ganancias en interoperabilidad obtenidas en los últimos años y cómo adquirir, a la vez, las capacidades militares necesarias para desempeñar sus misiones en el futuro. En otras palabras, la cuestión vuelve a ser: ¿cómo retener las mejores capacidades operativas al menor coste posible, manteniendo la cohesión de la Alianza?

SMART DEFENCE

Para responder a una reforma estructural que garantice la supervivencia de la Alianza se plantean varias líneas de acción, entre las que, por su impacto económico, destacan las siguientes:

- Simplificación de estructuras de Mando y Fuerzas, agencias y programas.
- Revisión del concepto de financiación común.
- Iniciativas *Smart Defence*.

Las dos primeras, aún en plena revisión, abren e implantan un proceso continuo de reflexión sobre la racionalización de estructuras y métodos de trabajo. Sin embargo, las iniciativas de *Smart Defence* corresponden a una perspectiva diferente. Se trata de una aproximación para lograr un equilibrio entre necesidades y recursos, a través del fomento de nuevos modelos de colaboración multilateral.

Su origen surge de un escenario económico que impide, a corto plazo, que las naciones puedan individualmente dedicar los recursos presupuestarios suficientes para solventar las necesidades identificadas. Con el concepto *Smart Defence* por primera vez se apuesta de forma decidida por la complementariedad multinacional como método para paliar el

problema. No solo se trata de crear nuevas capacidades sino de racionalizar, agrupar y compartir las ya existentes en los inventarios nacionales para aumentar su disponibilidad.

Impulsadas tras la Cumbre de Chicago de mayo de 2012, las iniciativas de *Smart Defence* se vertebran en torno a tres elementos conceptuales:

- Cooperación: conducente a la innovación gracias a la colaboración multinacional.
- Priorización: dirigida a alinear capacidades nacionales y colectivas.
- Especialización: mediante la concentración de recursos nacionales en nichos de capacidades complementarias.

La aplicación práctica de estos conceptos se realiza a través de un paquete de propuestas (147 en la actualidad) en las que la OTAN actúa como intermediaria. Las propuestas, separadas en diferentes áreas de capacidades (preparación, proyección, sostenimiento, C3, información, protección, enfrentamiento), se agrupan a su vez en tres series de acuerdo con su viabilidad.

En la primera serie (25 proyectos) se localizan aquellas iniciativas que cuentan con suficientes participantes y una nación líder que la coordine y dirija. Estas iniciativas pasan entonces a convertirse en proyectos. La segunda serie, con 57 propuestas, agrupa aquellas iniciativas que cuentan con un número suficiente de países interesados pero que carecen de nación líder. La tercera serie (65 propuestas) incluye iniciativas poco maduras que no disponen de una masa crítica de países interesados para empezar a dar forma a la idea.

De los 25 proyectos ya en marcha, España participa en 14¹. Esta intensa presencia y el interés nacional corresponden también a la demanda del resto de aliados. La participación española se centra fundamentalmente en el área con mayor número de proyectos en curso. Con siete proyectos, el Sostenimiento constituye una de las principales preocupaciones de nuestras Fuerzas Armadas. Entre los mismos cabe destacar la presencia de dos viejas necesidades de la logística nacional: el desarrollo de apoyos mutuos en el mantenimiento de helicópteros y vehículos de transporte, y el impulso a las capacidades logísticas en zona de operaciones. En este último sentido, merece especial mención el proyecto *Deployable Contract Specialist Group*



Parlamento Europeo

que, buscando crear un cuadro de expertos en procedimientos financieros y contractuales de OTAN, es el único liderado por España.

El objetivo colectivo de este conjunto de proyectos no es asignar más recursos, sino realizar un esfuerzo doble suprimiendo duplicidades y fortaleciendo la cooperación entre aliados. Se trata, en última instancia, de responder a los desafíos militares y económicos, reduciendo la huella estructural y financiera de la OTAN y logrando un reparto más equilibrado de las responsabilidades de la defensa y las cargas económicas entre los aliados.

La entrada en escena de estos proyectos hace convivir elementos innovadores, al buscar especializar la provisión de capacidades, con otros de continuidad al reforzar la coherencia de planeamiento de defensa entre los aliados. Más allá de las potenciales ventajas operativas, y sin pretender ser una solución decisiva, la apuesta por el multilateralismo es una forma de introducir soluciones de *geometría variable* en la OTAN, con las que se logren acuerdos flexibles entre grupos de aliados con intereses próximos y que no afecten a la cohesión de la Alianza.

POOLING AND SHARING: UNIÓN EUROPEA

En un marco de complementariedad, la OTAN ha estado trabajando estrechamente con un nuevo actor en el sector de la defensa, la Unión Europea. Al contrario que la Alianza Atlántica, la UE no

es, por vocación, una organización de defensa. Sin embargo, desde el Tratado de Maastricht de 1992 su interés por construir una Política Exterior y de Seguridad Común que condujese gradualmente a una política común de defensa ha ido creciendo en las últimas décadas. No obstante, los logros alcanzados aún quedan lejos de las intenciones declaradas en las cumbres europeas. De nuevo, la virulencia de la crisis económica ha venido a añadirse, como un sustancial factor limitador, a esta necesidad estructural de fortalecer el pilar de la seguridad.

Con unos presupuestos ya menguantes desde mediados de la pasada década, la recesión en

2008 se cebó con los programas de armamento europeos que impulsaban lentamente el fortalecimiento de las capacidades de defensa de la Unión. Las recientes operaciones, como el caso de Libia, no han hecho sino poner de manifiesto aun más que en Europa todavía existen severos desequilibrios de capacidades que es imprescindible abordar.

Esta conciencia de apostar por la defensa se había manifestado previamente a través de la creación en 2004 de la Agencia Europea de Defensa (EDA). La aparición de la EDA permitió iniciar una aproximación más sistemática hacia la cooperación en el desarrollo de capacidades de defensa, ofreciendo una plataforma para identificar y satisfacer requisitos operativos comunes y apoyar, a la vez, la base industrial y tecnológica militar de la Unión.

Este esfuerzo de la Agencia encaja en septiembre de 2010 con la Iniciativa de Gante. En este encuentro, los ministros de Defensa acordaron confeccionar un inventario de propuestas en las cuales podrían colaborar, concentrando y compartiendo capacidades a fin de eliminar redundancias y reducir gastos. Gante es, así pues, el punto de partida del concepto *Pooling & Sharing* (agrupar y compartir).

Como establecía el documento de reflexión germano-sueco presentado en dicha ciudad belga sobre la necesidad de intensificar la cooperación militar en Europa, la Iniciativa de Gante tiene



Celebración del X Aniversario del Cuartel General OTAN en Madrid

como objetivo preservar y robustecer las capacidades operativas nacionales, buscando mejorar su sostenibilidad, favorecer su interoperabilidad y alcanzar mayores cotas de eficiencia.

Dentro de este contexto, la Junta de Gobierno de la EDA ordenó en mayo 2011 *«producir, en estrecha colaboración con el Comité Militar de la Unión Europea (EUMC) y otros actores comunitarios, un listado de propuestas para impulsar el concepto de Pooling & Sharing, identificando requerimientos operativos comunes (el qué), y áreas y modalidades con elevadas potencialidades de desarrollo (el cómo)»*.

Pooling & Sharing cubre de forma integral el espectro de desarrollo de capacidades, desde la selección y armonización de los requerimientos operativos hasta su sostenimiento, pasando por todas las etapas de su ciclo de vida. En la práctica, la EDA es genéticamente una plataforma de *Pooling & Sharing*, que estimula la dinámica de la gestión en colaboración de grupos variables de estados miembros.

El proceso arranca con el denominado Plan de Desarrollo de Capacidades a través del cual, partiendo de los datos proporcionados por los estados miembros sobre medios y necesidades, la Agencia ejecuta cuatro etapas: determina

necesidades operativas, identifica prioridades comunes por áreas de capacidades, proporciona información que oriente al sector industrial europeo de la defensa y explora oportunidades de colaboración. Este proceso iterativo, que cuenta con el respaldo del Estado Mayor de la Unión Europea (EUMS) y se nutre de las lecciones aprendidas en las diferentes operaciones, desemboca en una estructura jerarquizada de capacidades que alcanzar de forma combinada.

España inicia en 2011 su participación en *Pooling & Sharing* al responder a la solicitud del EUMC proponiendo aquellas áreas susceptibles de formar parte del nuevo concepto. La respuesta española incluía un amplio listado inicial de potenciales temas, agrupados en cuatro áreas de capacidades (Adquisición, Sostenimiento, Adiestramiento y Empleo de Fuerzas). Posteriormente, a la luz de la contestación de otros países y teniendo en cuenta una serie de criterios nacionales acordados (prioridad de la iniciativa en el planeamiento de defensa nacional, posibilidad de participación de los ejércitos, ahorro estimado e interés industrial, entre otros) se revisó la matriz inicial y se formuló una lista con 17 posibles iniciativas en las que España estaría interesada en participar.

El EUMC, a la vista de las contestaciones recibidas de todos los países cuestionados, elaboró un listado con 15 iniciativas de *Pooling & Sharing*, que se redujeron más tarde a las 12 actuales, en función de los criterios acordados previamente, y sobre todo, de la perspectiva del número de naciones que habían mostrado interés en ello.

Del paquete de capacidades, España está presente en las cinco iniciativas siguientes que tratan de combinar costes potencialmente no elevados con interesantes beneficios operativos²:

- *Maritime Surveillance* (MARSUR): Como parte integrante de la capacidad de inteligencia, vigilancia y reconocimiento, la articulación de una red de vigilancia marítima es un requerimiento clave para la seguridad nacional y el despliegue en operaciones. Se trata también de un área en que se pueden alcanzar sinergias significativas por medio del intercambio de información entre autoridades civiles y militares. Esta iniciativa, que cuenta con 16 participantes, resulta de interés desde el punto de vista operativo al contribuir al conocimiento del tráfico marítimo a través del Centro de Operaciones y Vigilancia de la Acción de Estado en la Mar (COVAM).
- *Multinational Modular Medical Units* (M3U): La capacidad de apoyo sanitario es un facilitador logístico fundamental para cualquier operación militar. Es tanto una capacidad escasa y costosa como particularmente demandada por su potencial uso dual en misiones cívico militares y de carácter humanitario. El objetivo de la iniciativa es organizar unidades sanitarias modulares multinacionales, constituidas sobre la base de una nación marco que cuente con contribuciones complementarias de otros países. Con 15 estados participantes, el interés nacional reside, por un lado, en tratar de rentabilizar la inversión realizada en el Hospital de Campaña Role 3 del Ejército de Tierra; y por otro, crear marcos estables de cooperación que ayuden a paliar la carencia de personal médico³.
- *European Naval Training*: Esta iniciativa pretende aumentar las oportunidades de adiestramiento naval en el ámbito de la UE. Desde el punto de vista operativo, puede suponer una mejora en la interoperabilidad

y un ahorro de costes de adiestramiento al compartir medios.

- *Air to Air Refuelling* (AAR): La capacidad de reabastecimiento en vuelo es una prioridad clave de *Pooling & Sharing* para los próximos años. En la operación de Libia se confirmó el déficit de esta capacidad, ya que los aliados europeos dependieron extremadamente del apoyo logístico norteamericano. La EDA ha desarrollado una aproximación global con tres objetivos: incrementar la capacidad de repostaje mediante la adquisición de aviones A-330 MRTT; reducir la excesiva fragmentación de la flota de aviones europeos (42 plataformas de diez tipos distintos, mientras que los Estados Unidos cuentan con más de 650 aviones de repostaje de solo cuatro modelos diferentes); y, finalmente, optimizar el empleo compartido de los medios ya disponibles, incentivando el uso del European Air Transportation Command (EATC).

***Pooling & Sharing* cubre de forma integral el espectro de desarrollo de capacidades, desde la selección y armonización de los requerimientos operativos hasta su sostenimiento, pasando por todas las etapas de su ciclo de vida**

- *Pilot Training*: Todos los estados miembros instruyen pilotos. Obtener economías de escala, mejorar la interoperabilidad y apostar por soluciones de transporte europeas son las ventajas potenciales de esta iniciativa de estandarización. Su posible extensión a otras áreas de adiestramiento (helicópteros,



reactores, UAV) podría abrir nuevas oportunidades de colaboración.

En resumen, las iniciativas de *Pooling & Sharing* responden también a la necesidad de dar un nuevo impulso a la actividad de la EDA. Si bien la Agencia ha desarrollado un importante volumen de actividades en el marco de diferentes modalidades de cooperación estructurada, en la práctica solo un porcentaje mínimo se ha traducido en algo más que la elaboración de documentos y estudios. Todo ello, sin olvidar que los esfuerzos europeos se enmarcan en un entorno fuertemente marcado por la incertidumbre, cuyos rasgos más definitorios son la minoración de los recursos consagrados a la defensa y un creciente euroescepticismo que poco fomenta las voluntades nacionales por reforzar el pilar de la seguridad.

UNA REFLEXIÓN

La «sorpresa estratégica» exige hoy, más que nunca, pensar en términos de «oportunidades estratégicas». Esta crisis es también —aunque de modo dolorosamente inesperado— un espacio para repensar la defensa colectiva que deseamos, para definir qué misiones, qué fuerza y qué organización serán precisas en el futuro, sobre todo, qué proceso de transformación se debe poner en marcha para alcanzar los objetivos de seguridad. Las iniciativas de *Smart Defence* y *Pooling & Sharing* forman parte, tal vez modestamente, de la resolución del problema.

Concebidas en la práctica como un mínimo común denominador, los procesos de *mutualización* de capacidades tienen todavía un alcance restringido desde un punto de vista operativo. Será necesario concederles un tiempo

medio de maduración para valorar su efectividad en términos de mejoras reales en los niveles de capacidad de despliegue, interoperabilidad y sostenibilidad operativa.

Desde el lado de la Unión Europea, conviene también recordar que, aun preservando un fuerte compromiso con la OTAN, la historia demuestra que recorrer la senda europea es un proceso lento pero que sigue ofreciendo oportunidades de beneficio a los que participan en ello. El multilateralismo de mínimos por el que apuesta el Viejo Continente

sigue siendo, hoy por hoy, una opción interesante. Especialmente ahora que el socio transatlántico dirige su mirada a otras latitudes.

Más de medio siglo después de su publicación, la enseñanza de *El Gatopardo* de Lampedusa sigue siendo hoy igual de válida: que los desafíos inevitables trabajen siempre en nuestro propio beneficio.

NOTAS

¹ Sostenimiento (*Mine Resistance Ambush Protected Vehicle Maintenance; Helicopter Maintenance; Deployable Contract Specialists; Joint Logistic Support Group; Multinational Medical Treatment Facilities; Theatre Opening Capability; Fuel Handling*). Preparación (*Immersive Training Environments; Individual Training and Education Programme*). Información (*Pooling Maritime Patrol Aircraft*). Proyección (*Deployable Air Activation Modules*). Enfrentamiento (*Jet Aircraft Upgrade Universal Armaments*). Protección (*Counter IED; Harbour Protection*).

² Las iniciativas restantes son: *Helicopter Training Programme, European Satellite Communication Procurement Cell, Future Military Satellite Communications, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR), European Multimodal Transport Hubs, Smart Munitions y Pooling of Maritime Capabilities for CDSP OPS*.

Aunque no estuviera presente inicialmente en las iniciativas, la propuesta C-IED *Training* se está abriendo camino como una nueva oportunidad de colaboración. Liderada por España, esta propuesta empieza a contar con un cierto número de estados miembros interesados en ella.

³ Este proyecto está sincronizado para su desarrollo con su análogo en OTAN (*Medical Treatment Facilities*).■

EL EJERCICIO DEL MANDO, ¡UNA OPINIÓN MÁS!

Joaquín Navarro Méndez. Comandante. Infantería.

El concepto de mando ha sido analizado desde distintas perspectivas, a lo largo de los tiempos, por hombres de pensamiento y acción. Así personas de reputado prestigio en el mundo del liderazgo, como Peter Drucker, consideran que la primera obra sobre el ejercicio del mando fue escrita por Jenofonte, general e historiador griego, que en el año 401 a C, rodeado de un enemigo hostil y numéricamente superior, condujo a 10.000 hombres en una retirada desde Babilonia al Ponto Euxino (Mar Negro). Este repliegue, quedó magníficamente plasmado en su obra *Anábasis*.

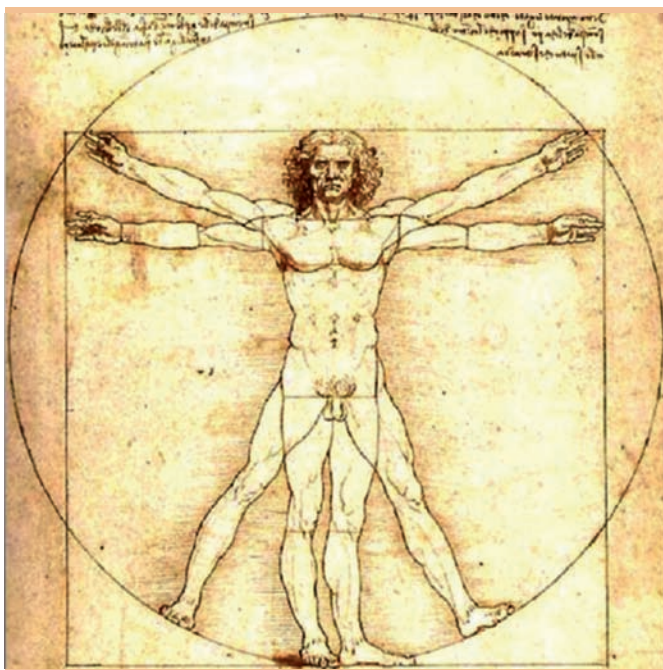
No obstante ser consciente de que poco pueden aportar mis reflexiones en un campo tan trillado, me permito la libertad de dejar constancia de mis opiniones en este terreno, haciendo especial hincapié sobre una parcela que reputo como la piedra angular sobre la que gira este magisterio: la humana.

Un proverbio dice: «*El arte más difícil y delicado es el de mandar y conducir hombres*». En este contexto, Confucio afirma: «*Quien se*

controla a sí mismo, no tendrá dificultad para gobernar con eficacia. Al que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible ordenar la conducta de otros hombres». Y abundando en este entorno, el general norteamericano Omar Bradley afirma: «*El mando más grande del mundo nunca ganará una batalla a menos que entienda a los hombres que tiene que mandar*».

A tenor de lo expuesto, parece acertado deducir que mandar hombres es un acto complejo, en el que concurren dos coordenadas: el conocimiento propio de quien ejerce esta actividad y el de las personas sobre las que desempeña esta función, en definitiva, se hace perentorio despejar una incógnita: ¿quién es el hombre?

El filósofo Sócrates se planteaba estas preguntas ¿Cuál es la naturaleza y la realidad del hombre? ¿Cuál es la esencia el ser humano? Y se daba una respuesta precisa e inequívoca: «*El hombre es su alma, puesto que su alma es precisamente aquello que lo distingue de manera específica de cualquier otra cosa*». Sócrates define el alma



Sin ningún género de duda, todos estos elementos de naturaleza compleja van a confluír aumentando la dificultad de un ejercicio ya de por sí complicado: el mando. En la institución militar, las personas responsables de la instrucción, adiestramiento y gobierno de la misma, es decir, los cuadros de mando están en posesión de una autoridad legal que emana de las leyes en vigor. Ahora bien: ¿es suficiente esta potestad para el desarrollo del mando? La respuesta a juicio de quien suscribe estas líneas no parece albergar dudas: ¡NO!, pues hay que ser consciente de que en la milicia se instruye a sus componentes para entrar en combate, donde se les pide que arriesguen su vida y a veces que la entreguen en el cumplimiento del deber. Razón por la que estos mandos deben adornar su figura de una autoridad moral, la cual puede ser definida como: *«El arte de conseguir que los demás hagan voluntariamente lo que se ordena o solicita, debido a la influencia moral que sobre ellos se ejerce»*. ¿Cómo se consigue esta autoridad?

como la razón y el lugar de nuestra actividad pensante y ética. En definitiva, el alma es para Sócrates el yo consciente, es decir, la conciencia y la personalidad intelectual y moral. Así afirmaba: *«Nos ordena conocer el alma, aquel que nos advierte, conócete a ti mismo»*.

Ahora bien, ¿el ser humano no ha buscado la senda que le lleva al interior de su propio yo, a lo largo del tiempo? Los indicios parecen indicar que no, o si lo ha hecho no ha perseverado lo suficiente, pues en siglo IV d C san Agustín en su obra *Confesiones*, afirmaba: *«Y pensar que los hombres admiran las cumbres de las montañas, las vastas aguas de los mares, las anchas corrientes de los ríos, la extensión del océano; pero se abandonan a sí mismos...»*.

Estas palabras de san Agustín son todo un programa en el cual el verdadero problema, lo misterioso, no reside en el mundo, sino que está en el hombre.

A tenor de lo expuesto y mirando a nuestro alrededor, no es difícil detectar la incapacidad que ha tenido y tiene el ser humano para emplear la linterna de la razón dentro de sí mismo, de su propia razón, y no digamos de sus creencias, lo que nos lleva a deducir que es más fácil para llevar un recado a Marte que descifrar de qué materia desconocida están amasadas las personas.

En primer lugar, con un conocimiento profundo del propio mando, es decir, siendo consciente de las limitaciones, posibilidades, sentido de la responsabilidad, espíritu de sacrificio, capacidad para afrontar la tensión previa al combate. Asimismo, si se posee la actitud necesaria para transmitir serenidad y confianza en los momentos previos a tan difícil situación.

«El arte más difícil y delicado es el de mandar y conducir hombres»

(Proverbio)

En segundo lugar, todo mando que de verdad quiera desempeñar su magisterio, como tal, ha de empeñarse en el conocimiento personal

de cada uno de los hombres que tiene bajo su mando, de sus cualidades, deseos, esperanzas, necesidades...

Por último, y sin adentrarnos en el terreno filosófico, las personas disponen de una serie de potencias operativas que les permiten ejecutar actos. De entre ellas en este caso, caben citar las llamadas activas, es decir: la voluntad y la inteligencia. La primera es entendida como la capacidad de que, como seres humanos, disponemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento. También es el tesón, el empeño decidido, la perseverancia del que se crece ante la adversidad, la energía y firmeza para no darse por vencido. Ponerse en movimiento para alcanzar una meta, siendo capaces de aplazar la recompensa.

En definitiva, la voluntad, es uno de los rasgos de la personalidad del ser humano, que lo hace valioso y le permite lograr sus objetivos.

La segunda herramienta, la inteligencia, es definida como la capacidad para captar la realidad en su complejidad, buscando las relaciones y conexiones que la circundan. Hay dos condicionamientos en ella: *la herencia y el ambiente, el equipaje genético y el entorno*. En cualquier caso es decisiva su ilustración: el estudio es a la inteligencia lo que el ejercicio físico al cuerpo.

Resumiendo, la inteligencia permite articular las operaciones adecuadas para afrontar y resolver de la mejor manera posible los problemas inherentes al ejercicio de mando. Razón por la que es evolución y acción, conocimiento

y puesta en práctica. Estos son los mimbres con los que todo mando tiene que contar a la hora de llevar a cabo su función, pues no debemos olvidar que el ejercicio del mando se desarrolla día a día y que el mismo comporta tomar decisiones que, al incidir sobre personas dotadas de inteligencia, sentimientos y pasiones, llevan implícito tal grado de dificultad que en ocasiones, resultaran difíciles de tomar, si no se poseen profundas convicciones sobre uno mismo y sus subordinados.

Todo mando que de verdad quiera desempeñar su magisterio, como tal, ha de empeñarse en el conocimiento personal de cada uno de los hombres que tiene bajo su mando, de sus cualidades, deseos, esperanzas, necesidades...

No es propósito del autor de estas letras, enumerar las cualidades y actitudes que deben adornar la figura del mando, toda vez que la finalidad de las mismas es meditar sobre el concepto y aproximarse al mismo con una definición *sui generis*, puesto que mandar es:

- *Integrarse* en la unidad de pertenencia que nos ha sido asignada para mandar.
- *Ponerse en cabeza de la misma*, principalmente en situaciones difíciles y complicadas.
- *Escuchar*, porque solo quien es capaz de percibir la necesidad perentoria de atender a sus subordinados, llegará a un hondo conocimiento de sus problemas.
- *Prever*, porque el jefe que no se adelanta a los acontecimiento será desbordado por estos.
- *Organizar*, fundamentalmente a las personas dando a cada uno misiones y funciones de acuerdo con sus capacidades y actitudes. sin olvidarse de uno mismo.





Julio César, emperador romano

- *Actuar.* El mando que de verdad quiera hacer honor a su nombre ha de esforzarse en suplir con su voluntad e inteligencia, las limitaciones y lagunas propias y de todos aquellos que le rodean: superiores, iguales y subordinados.

Esta sucinta explicación sobre el modo de actuar del mando, nos instala en la idea de que dicho ejercicio implica en quien lo ejerce:

Claridad de ideas.

Prudencia en los métodos.

Resolución en las decisiones.

Energía para la acción.

CONCLUSIÓN

La capacidad de todo mando le debe llevar a sintetizar las necesidades, aspiraciones y esperanzas de sus subordinados, a la par que lo motiva en el cumplimiento de su misión. Ello conlleva hacer un uso exhaustivo de la voluntad para identificar y satisfacer las necesidades, no los deseos, de aquellos sobre los que ejerce su autoridad. Al satisfacer sus necesidades, se está llamado a servirles e incluso a sacrificarse por ellos. Cuando se sirve a los subordinados

e incluso se sacrifica uno por ellos, se está forjando una autoridad que va más allá de la que emanan las leyes en vigor. Cuando esa autoridad está forjada, quien la ejerce está en el derecho de proclamarse MANDO.■



Bastón de mando indígena

EL «LEAN SEIS SIGMA»

Antonio Sánchez Lara. Comandante. Infantería. DEM.

La gestión Lean para reducir ineficiencias, inventario y tiempo, junto con la filosofía Seis Sigma, que busca y cuantifica la excelencia del producto en términos de defectos admisibles, conforman una potente herramienta para mejorar los procesos productivos de las empresas civiles y de la logística de las FAS

«No institution will go through fundamental change unless it believes it is in deep trouble and needs to do something different to survive»¹

INTRODUCCIÓN

El 10 de setiembre de 2001, el Secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld, advertía en un discurso ante los mandos del Pentágono del peligro de un enemigo que constituía una «*seria amenaza*» para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. Un enemigo mucho más «*sutil e implacable*» que la antigua Unión Soviética. Rumsfeld no se estaba refiriendo a Al Qaeda, el grupo terrorista que al día siguiente alteraría el curso de la política militar americana con los ataques sobre Nueva York y Washington DC, sino a un enemigo interno. El Secretario de Estado se estaba refiriendo a las propias ineficiencias del Pentágono, señalando que la mitad de los recursos del Departamento de Defensa se dedicaban al mantenimiento de su infraestructura y a gastos generales, utilizando

procedimientos «*costosos y obsoletos*» que ahogaban la innovación y agotaban los recursos.

Desde entonces, la necesidad de mejorar la administración de la cadena de suministros del Departamento de Defensa, aprovechando las tecnologías de la información y recortando costes mediante la adaptación de conceptos, procesos y prácticas pertenecientes al mundo de los negocios, se ha convertido prácticamente en un imperativo. Entre estos procesos, la creación, desarrollo e implementación de conceptos y herramientas como el Lean Seis Sigma (LSS) constituye un reto actual al que nuestras Fuerzas Armadas están obligadas a no renunciar en la búsqueda de una eficiencia que reduzca costes, algo prioritario; más si cabe, en la coyuntura económica por la que atraviesa actualmente la mayoría de las naciones occidentales.

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA CIVIL: LEAN SEIS SIGMA

Las compañías privadas tienen las mismas preocupaciones que las Fuerzas Armadas en relación a la asunción de modelos de funcionamiento que eliminen redundancias e ineficiencias en la cadena de valor. Las empresas se transforman con la finalidad de sobrevivir. Los cambios en las condiciones de mercado y la respuesta de las compañías a esos cambios, vienen dictados por los ingresos vía ventas. Las transformaciones, por tanto, deben responder a las prioridades de la demanda, puesto que de otro modo la empresa se ve irrevocablemente expulsada del mercado. Aunque las Fuerzas Armadas nunca se verán expulsadas de su mercado al producir de manera monopolística el bien público defensa nacional, no es menos dura la realidad a la que se enfrentan de fuertes restricciones presupuestarias, siendo por tanto igualmente aplicable a esta institución desde un punto de vista de control de costes.

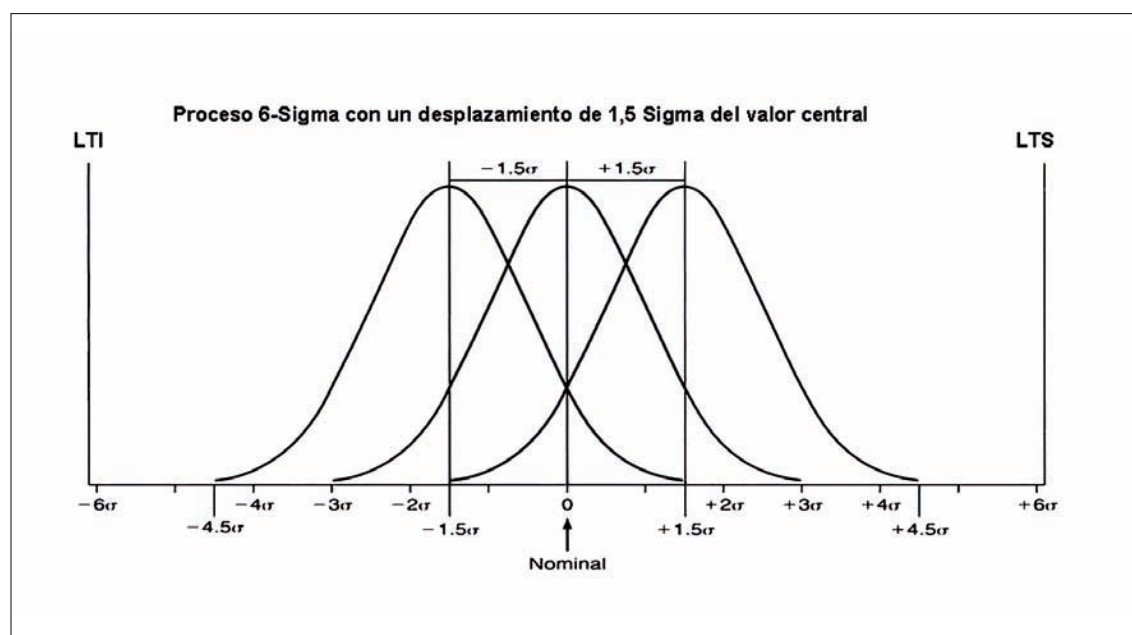
La comparación entre ambas esferas demuestra que existen diversas similitudes entre las necesidades en ciertos ámbitos de las FAS y las empresas. Este hecho se sustenta sobre la base de que ambas entidades tienen similares funcionalidades en términos de operaciones

de producción, almacenamiento y distribución, recursos humanos, y transporte.

El uso de modelos como el Lean Seis Sigma para la detección y eliminación de repeticiones funcionales ineficientes dentro de las cadenas de producción, encarna una de las diversas soluciones importadas por las FAS directamente del ámbito empresarial. El modelo LSS se está mostrando en el mundo empresarial como una solución eficaz al problema de los ratios de carga de trabajo a través de la eliminación de las ineficiencias dentro de los puestos de una cadena de producción, consiguiendo mejorar la eficiencia. Conviene resaltar, no obstante, que existen otras *ineficiencias* comunes al ámbito empresarial y a las Fuerzas Armadas no relacionadas con funcionalidades repetitivas, y que por consiguiente limitarían el uso del modelo LSS. Un ejemplo de ello podemos encontrarlo en áreas como gestión financiera, adquisición o distribución.

LA GESTIÓN LEAN Y EL CONCEPTO SEIS SIGMA

La gestión o administración Lean procede de una fusión entre principios japoneses y estadounidenses dirigidos a la reducción de tres factores fundamentales: ineficiencias, inventario y tiempo de respuesta al cliente.



Distribución normal de errores en un proceso de fabricación

En la década de los ochenta, John Krafcik, investigador del Massachusetts Institute of Technology (MIT) examinó junto con Taichi Ohno una metodología de *mejores prácticas* en las cadenas de montaje de automóviles. Esta metodología fue desarrollada posteriormente por Toyota con la finalidad de mejorar la imagen de marca y aumentar la cuota de mercado. Ohno clasificó las ineficiencias en siete tipos: defectos, sobreproducción, espera, transporte, movimiento, procesamiento inapropiado e inventario.

El concepto Seis Sigma nace de la mano de los ingenieros de Motorola en el año 1985 en la búsqueda de la relación entre la fiabilidad de un producto y el nivel de reparaciones que tiene durante su proceso de fabricación. La iniciativa pretendía mejorar la calidad mediante la eliminación de las causas de los problemas antes de que fuese necesario identificar y reparar los defectos, todo ello mediante el uso de métodos estadísticos.

La escala de calidad en sigmas procede de la nomenclatura estadística. La letra griega Σ (léase sigma), representa el parámetro estadístico desviación típica, concepto que nos informa acerca del promedio de las desviaciones que sufren los valores de la medida de una característica de un producto respecto a su valor medio o central.

EL CASO DEL EJÉRCITO DE EEUU

La carga de trabajo de los parques del Ejército de EEUU se caracterizaba por ser mal empleada o mínima. Su constitución se remonta a la Segunda Guerra Mundial, cuando eran instalaciones de última generación construidas con la finalidad de aumentar la capacidad de la industria civil ante las ingentes necesidades productivas que el conflicto exigía. Tras la Segunda Guerra Mundial y en los períodos entreguerras (Corea, Vietnam y el Golfo), los parques vieron mermar sus fondos considerablemente, siendo imposible seguir los estándares de la industria civil y sus mejoras técnicas. Se volvieron entes pesados para el Ejército, con maquinaria anticuada, métodos de producción desfasados y cargas de trabajo muy pequeñas para poder mantener una plantilla envejecida.

Esto desembocó, a mitad la década de los ochenta, en dejar de asignar personal militar a los parques. Para la década siguiente ya habían perdido la capacidad de ejercer el mantenimiento

sobre el terreno, principalmente por falta de experiencia y equipo adecuado. Como consecuencia, los fabricantes del armamento de última generación empezaron a proporcionar el apoyo de cuarto escalón en las zonas de operaciones, apoyo que los parques habían proporcionado en el pasado. A finales de dicha década los parques mendigaron por algo de presupuesto y de carga de trabajo, encontrándose con la dificultad de que los gestores de los programas de armamento solían tender a contratar para el mantenimiento del material a la industria fabricante del propio sistema de armas.

El deseo de innovar y ser competitivo en las postrimerías de 2005 hizo que se buscara asesoramiento externo sobre cómo instaurar el LSS. Como resultado, se llevó a cabo un estudio de la producción para localizar los principales puntos de actuación.

Dicho estudio se desarrolló mediante el Mapa de corriente de valor (*Value stream map*: VSM). Se trata de una herramienta de planeamiento diseñada para ayudar a las compañías a centrar su atención en los puntos donde deben aplicar los conceptos LSS para obtener el mayor impacto posible. El proceso VSM implica identificar los grupos de productos en la organización, trazar el mapa del flujo actual de material e información, valorando las ineficiencias inherentes, y diseñar un estado mejorado de cómo debe configurarse la corriente de valor o agrupamiento de productos de una manera más efectiva.

En la actualidad, el Lean Seis Sigma está implantado en todos los parques, arsenales, y polvorines del Ejército estadounidense. Como resultado, la situación de estos centros está cambiando lentamente, y vuelven a ser usados en las misiones para las que fueron creados, en un ambiente de competencia directa con los contratistas civiles del Departamento de Defensa norteamericano. Los parques están volviendo a desplegar en las diversas zonas de operaciones, cooperando en la cadena logística para gestionar las bajas de material en combate, y reparar aquel equipo dañado, y asumiendo el mantenimiento de otros programas en territorio nacional.

Es interesante añadir que el Cuerpo de Especialistas del Ejército de EEUU ha adoptado la metodología de Lean Seis Sigma como filosofía de trabajo. La cultura Lean Seis Sigma está

transformando la base industrial del Departamento de Defensa para ofrecer a sus unidades de combate, como clientes de los parques, el mejor producto, fabricado de la manera más eficiente posible, y sin comprometer en su fabricación los estándares de calidad.

LA MATERIALIZACIÓN DEL CONCEPTO

Las unidades del Mando de Material del Ejército de EEUU (Army Material Command: AMC) tienen como misión principal el mantenimiento y actualización de vehículos de combate ligeros y pesados, así como sus componentes y armamento asociados. En última instancia, su razón de ser es gestionar un proceso de producción de bienes de alta calidad, con unos plazos determinados de tiempo, y dentro, o incluso por debajo, del presupuesto disponible, de manera que el material pueda ser devuelto a la unidad de combate rápidamente y con el menor coste posible para el contribuyente. Es, por tanto, la mejora continua, la iniciativa de optimización de procesos, la filosofía operacional que subyace bajo el empleo del Lean Six Sigma en el Parque. Esta iniciativa no deja de ser una aproximación holística para

todos los procesos de almacenamiento, producción y administración.

Para su implantación se crearon las comisiones de Revisión de Lean Six Sigma. Este órgano, formado por los máximos responsables de la gestión de los parques, revisa todos los proyectos de implantación del LSS, calculando el impacto global en la producción, así como la forma en que retorna en forma de beneficios antes de aprobar su implantación. Del mismo modo, la comisión revisa periódicamente los proyectos de mejora en curso a fin de determinar si deben continuar o ser cancelados.

El proceso comenzó con el estudio de la estructura departamental del parque. Como la mayoría de las industrias, se organizaban en departamentos como Planes, Abastecimiento o Mantenimiento. Sus responsables pronto descubrieron que los objetivos particulares de los departamentos divergían del objetivo único del proceso productivo general. Esta organización por departamentos se traducía en la carencia real de un *propietario único*.

Tras la reestructuración, la organización giró en torno a los procesos que aportaban flujos de

IBERSYS DE DEFENSA

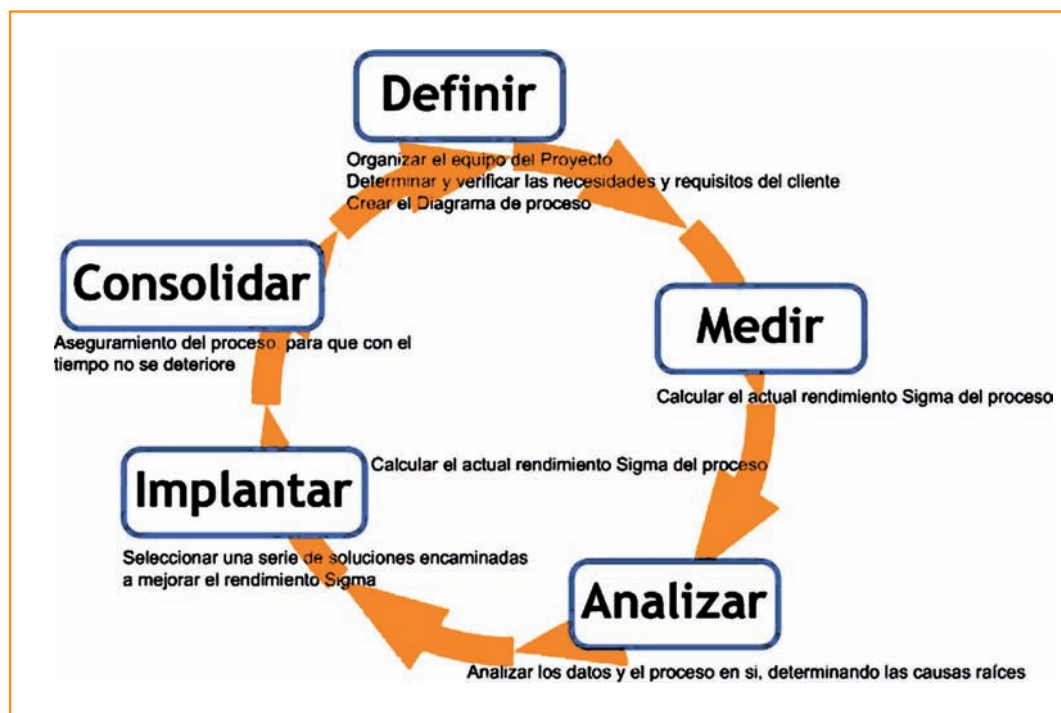
VBR
SEGURO DE VIDA

La mejor alianza
La mejor solución
La mejor respuesta

Garantía de apoyo al mantenimiento durante todo el ciclo de vida

Una compañía **qtd** **nexter** SYSTEMS

www.ibersysdedefensa.es



Ciclo de implantación Seis Sigma

valor. Se entiende por flujo de valor el conjunto de infraestructuras, personal y material que aporta elementos o grados de acabado parciales al *output* final. Se determinaron los responsables de dichos flujos de valor, y se les asignaron indicadores fácilmente medibles y visibles. Cada responsable poseía además el control total sobre los medios y recursos necesarios para influir en ese indicador, lo que los dotaba de la capacidad para decidir lo que era más favorable para su área, todo ello orientado a conseguir que el personal y material de la cadena productiva se encuentren alineados con un objetivo común.

Para llevar a cabo estos procesos de mejora continua o *proyectos Kaizen*, se comienza con una sesión de *tormenta de ideas* llamada *Análisis de cadena de valor*. Es aquí donde los responsables del proceso planean el proceso actual, e identifican sus ineficiencias.

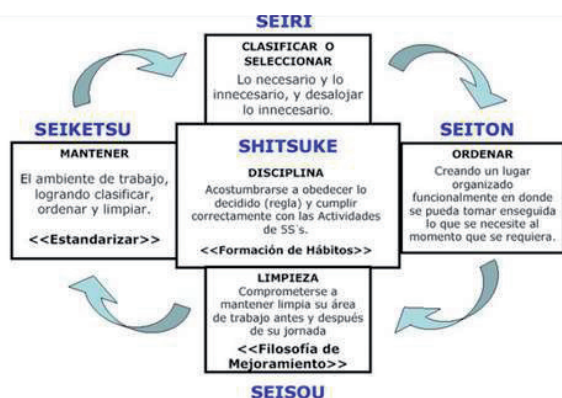
El siguiente paso consiste en desarrollar la herramienta *Mapa del estado ideal*. Este documento muestra cómo sería el proceso perfecto sin restricciones ni ineficiencias, representando la situación deseable a alcanzar.

Se desarrolla también el *Mapa futuro de procesos mejorados*, que se establece en un marco temporal de seis a doce meses, donde

se identifica lo que puede ser alcanzable en ese período. Finalmente, se diseña un plan de acción que relacione todas las actividades que desarrollar para alcanzar el proceso mejorado futuro. Este plan debe contemplar acciones, proyectos Kaizen, y la relación de oficiales responsables y fechas.

Los proyectos Kaizen siguen un ciclo estándar de siete semanas. Durante la primera semana, el grupo de gestión del proceso desarrolla un perfil de equipo que incluya la situación, unos objetivos medibles y los miembros del equipo para el evento. Se compone de operarios de taller, directivos, proveedores y consumidores del producto final (representantes de las unidades de combate cuyo material es procesado en el parque) y aquel otro personal que apoye el proceso. Los miembros del equipo emplean las siguientes dos semanas en recabar y procesar los datos e información, así como desarrollar el plan específico de mejoras que tendrá lugar en la cuarta semana, que será realmente cuando se materialice el cambio.

Las últimas tres semanas del ciclo son empleadas para realizar el seguimiento, con la finalidad de asegurar que el nuevo procedimiento está funcionando como se planeó, y para realizar la



Fases de la metodología 5S

transferencia de mando desde los equipos Kaizen hasta los responsables de cada área.

Lo más reseñable de este proceso de implementación es que, mientras los equipos Kaizen se constituyen para alcanzar unos objetivos, también se les confiere el poder de encontrar vías para alcanzarlos. La gestión proporciona directrices y la posibilidad de asesoramiento, pero solo en contadas ocasiones les dice a los trabajadores lo que tienen que hacer en áreas en las que ellos son los auténticos expertos.

La aplicación con más éxito en el Parque de Anniston correspondió a la línea de ensamblaje de la turbina AGT-1500 del carro de combate M1.



Cadena de montaje del M-1 Abrams

Antes de la instalación del LSS, el ensamblado del módulo se llevaba a cabo mediante una planta en *bahía*, donde cada empleado ensamblaba una parte desde el inicio hasta la finalización. El objetivo del plan Kaizen era instalar un flujo de proceso de una sola pieza en el que el trabajo de ensamblar un módulo se desglosase en segmentos equilibrados.

Se introdujeron algunas mejoras, organizando el área de trabajo de las células y eliminando acciones innecesarias, lo que derivó en una reducción del tiempo de ensamblaje de 2,2 hombres/hora por módulo y la reducción del personal de cinco a cuatro hombres. El resultado final fue una disminución del 12% en el tiempo empleado en el montaje y desmontaje del carro de combate.

Una de las ventajas de segundo nivel identificadas fue que, desglosando la línea de producción en etapas, se simplificaba el aprendizaje de los nuevos empleados y en general el de todos los implicados. Por otro lado, en caso de que aparezca un problema relacionado con la calidad, existe un menor número de variables que considerar, lo que facilita la identificación y resolución del mismo. Un ejemplo de ello fue la reducción de herramientas reducidas a lo estrictamente necesario, lo que supuso en toda la línea de montaje un ahorro por valor de 195.000 \$.

EL CASO ESPAÑOL: EL EJÉRCITO DE TIERRA

A través de la colaboración proporcionada por la empresa de participación pública Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España, S.A. (ISDEFE) de manera simultánea a diversos órganos logísticos centrales dependientes del MALE, se inició en el año 2008 el proceso de implantación de la metodología 5S, una aproximación al concepto de gestión Lean.

El 5S es una metodología que se enmarca dentro de las tecnologías de producción actuales provenientes de Japón. Su denominación proviene de las iniciales de *seiri*, *seiton*, *seisó*, *seiketsu* y *shitsuke* (organización, orden, pulcritud, estandarización, e integración). Al igual que el resto de las metodologías provenientes de este país, se apoyan en la mejora continua que supone una implicación directa de los operarios como máximos conocedores de su área en los procesos clave de la empresa.

Los resultados dentro del Parque y Centro de Mantenimiento de Sistemas Acorazados 1 (PCMASA), tras cuatro años de implantación, revelaron mejoras en los siguientes aspectos:

- Menor coste de fabricación.
- Mejora de la calidad.
- Mayor tasa de disponibilidad.
- Mejor seguridad en la planta.
- *Empowerment*, entendido como la delegación de poder y autoridad, confiriendo un sentimiento de responsabilidad sobre el propio trabajo.

Existen otros beneficios asociados como la mejor presencia de la instalación y la capacidad para ver claramente las actividades desarrolladas. Por otra parte, mejora la imagen que se ofrece a los clientes y se genera en ellos una sensación de confianza.

CONCLUSIONES

La necesidad de competir con empresas civiles por un mercado otrora exclusivo de mantenimiento de tercer y cuarto escalón de los sistemas de armas de las Fuerzas Armadas, ha obligado a los parques a buscar estándares de producción y prácticas de gestión y control de calidad a la altura de sus competidores. La continua interrelación que estos niveles de mantenimiento tienen con las empresas fabricantes ha favorecido la asimilación y adopción de sus procedimientos de gestión.

El sistema de gestión Lean Seis Sigma se ha mostrado eficaz en la reducción de ineficiencias, así como en la eliminación de aquellos procesos que no aportan valor a la cadena de producción. Su implantación, no exenta de reticencias iniciales, debe considerarse prioritaria en la logística de interior, no ya por el incremento de la productividad en el ámbito de la defensa, sino por el de reducción de costes, cuestión clave a la que dramáticamente se está enfrentando nuestra institución.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- BAGCHI, P.K. *Supply Chain Integration in Europe: A Status Report*. The George Washington University



Cadena de montaje en el PCMASA 1

School of Business Duques Hall, Washington, DC. 2001.

- BARBA, E; BOIX, F. y CUATRECASAS, L. *Seis Sigma. Una Iniciativa de Calidad Total*. Gestión 2000. Barcelona, 2000.
- CHOPRA, Sunil y MEINDL, Peter. *Supply Chain Management. Strategy, Plans and Operation*. Pearson Prentice Hall. 2007.
- CUATRECASAS, Luis. *Lean Management. La Gestión Competitiva por Excelencia*. Bresca. 2010.
- IT Toolbox Supply Chain Knowledge Base. www.supplychain.ittoolbox.com. Nov 2007.
- KAMIENSKI, Lukasz. *Strategic Insight the RMA and War Powers*. Center for Contemporary Conflict (CCC). Monterrey, 2003.
- MARTÍNEZ PARICIO, Felipe. «Repercusiones Logísticas ante la Utilización de Tecnologías de Doble Uso en las Fuerzas Armadas». *Cuaderno de Estrategia del CESEDEN* nº 67. Mayo, 1994. Pp 73-94.
- PAGONIS, William G. *Moving Mountains. Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Harvard Business School Press, Boston, 1992.
- WOMACK, J & JONES, D. *Lean Thinking*. Simon & Schuster, 1996.

NOTA

- ¹ Ninguna institución acometerá cambios fundamentales a menos que considere grave su situación y necesite emprender algo nuevo para sobrevivir. Louis V. Gerstner Jr., IBM Chief Executive Officer. ■

EL BATALLÓN LITERARIO Y EL GOBIERNO DE ESPAÑA 1808-1812

Guillermo Frontela Carreras. Coronel. Artillería.

El Batallón Literario de la Universidad de Toledo tiene su origen en el Claustro General de Doctores y Maestros en Arte celebrado el 14 de agosto de 1808, en el que fue aceptada clamorosamente la inusitada propuesta, sin precedentes históricos, de su creación y financiación con fondos de la propia Universidad y del Cabildo de la ciudad imperial.

Formado por sus estudiantes y profesores, tenía por finalidad tomar parte en la Guerra de la Independencia, proteger inicialmente a la Junta Central Suprema ante la proximidad de

los franceses, evitar la destrucción del Ejército peninsular y alimentar el sentimiento nacional que recorría toda la geografía hispana.

El 25 de septiembre, tras la victoria en la batalla de Bailén y después de que el Consejo de Castilla declarase nulas las abdicaciones de Bayona, se constituyó en Aranjuez la Junta Central, presidida por don José Moñino y Redondo, conde de Floridablanca.

También, conocida como Junta Suprema Central, Junta de Defensa del Reino y, oficialmente, Junta Central Suprema Gubernativa del Reino, acumuló los poderes ejecutivo y legislativo españoles durante la ocupación napoleónica.

El patriotismo y el entusiasmo mostrados por el catedrático don José Manuel García de la Torre y el canónigo de la Iglesia Primada, también catedrático, don Pedro de Rivero, comisionados por la Universidad de Toledo ante la Junta Suprema para la exposición de su proyecto, junto a la importante contribución económica de 30.000 reales de vellón, fueron suficiente argumento para que los miembros del Gobierno dieran su visto bueno por unanimidad.

La Universidad comenzó redactando una «Proclama de Alistamiento», de gran contenido patriótico, invitando a los alumnos

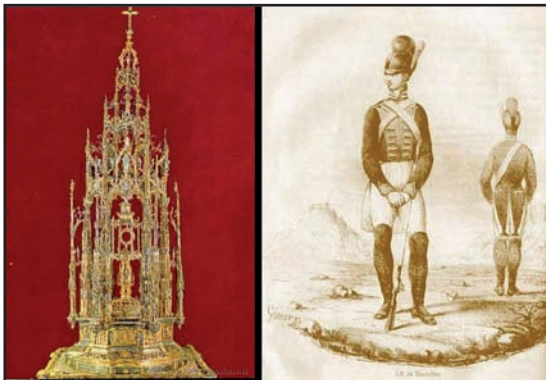


Toledo, siglo XIX y Escudo de la Real y Pontificia Universidad de Toledo

a alistarse en el Batallón Universitario. A continuación, procedió a su inmediata difusión al resto de las universidades como desafío al invasor y estímulo para que lo más selecto de sus alumnos se empeñara en la noble misión de luchar por la independencia de España.

Ante la presión francesa, la Junta Central salió de Aranjuez hacia Sevilla, en su primera etapa, pernoctó en Toledo el 1 de diciembre de 1808.

El día 4 el incompleto Batallón de Voluntarios, con tan solo 340 hombres de los 600 previstos, emprendió la retirada a Sevilla para allí terminar de organizarse, equiparse y tomar armas. De la Unidad se segregaron unos cien hombres a los que se encomendó la escolta y guardia de honor de la Junta Suprema, la escolta del cardenal arzobispo de Toledo don Luis María de Borbón y Villabriga y la protección de los caudales públicos y valiosos objetos religiosos, entre ellos la famosa y artística custodia de Arfe de la Catedral de Toledo.



Custodia de Arfe y Voluntarios del Batallón Literario

El resto de los universitarios hizo una fatigosa marcha a pie, sin apenas armamento ni impedimenta, pero ni el hambre ni la falta de medios, producto de la precipitada salida de su ciudad, fueron motivo para que estos valerosos soldados, igual que sus jefes, desampararan su bandera. Por fortuna, eran continuamente re-



Marcha del Batallón Literario a Sevilla

confortados con expresivas muestras de gratitud y aliento prodigadas por los habitantes de los pueblos que atravesaban.

Al amanecer del día 19 el mal pertrechado Batallón entró en Hinojosa de Córdoba. A continuación, marchó a la capital del califato donde su gobernador, a petición del Gobierno de la nación, intentó armarlo y equiparlo para que pudiera incorporarse al Ejército de Extremadura, pero tuvo que desistir por carecer de medios.

La Junta Suprema se restableció en Sevilla el 16 de diciembre en el Palacio Real del Alcázar, comenzando a denominarse Suprema Junta Central Gubernativa de España e Indias, y ordenó a los virreinos y capitanías generales de América y Filipinas que procediesen al nombramiento de sus respectivos representantes cerca de la Junta. Su escolta del Batallón Literario permaneció como guardia de honor en espera de la llegada de la Unidad.

El día 27, por una nueva orden del Gobierno, el Batallón reanudó la marcha inicialmente prevista a Sevilla. En Nochevieja, día que falleció el



Real Alcázar de Sevilla

serenísimo señor presidente de la Junta Gubernativa del Reino, entró en Alcalá de Guadaira siendo vitoreado y agasajado por el pueblo con hogazas de pan de la mejor calidad. También fue recibido por el clero y la nobleza desplazados desde Sevilla.

El 3 de enero reanudó la marcha, por la mañana llegó a la capital con nueve oficiales y 240 voluntarios, y se acuarteló en dependencias del Convento Franciscano de los Terceros.

La Unidad, bajo el mando del teniente coronel don Juan Molina, comenzó sin demora a completarse con universitarios voluntarios de varios pueblos de Castilla la Nueva dispuestos para la defensa de la patria. El Batallón se fue equipando y adiestrando, siendo tal su entusiasmo e interés en el servicio que a los dos meses ya evolucionaba como los más veteranos.

Los escolares, al hacerse querer de sus jefes y ser acreedores del favor de la Junta Suprema,



Claustro Convento S. Antonio de Padua y Abanderado Batallón

fueron honrados por esta en varias ocasiones, presenciando sus ejercicios y manifestando públicamente su satisfacción. Además, al comprobar que eran fieles al Gobierno legítimo, cuando Sevilla atravesaba uno de los momentos más convulsos de su historia, los consideró como un baluarte inexpugnable ante las intrigas propias de una ciudad bajo la amenaza de sitio. Por eso y siendo patente su manifiesto y declarado amor al rey y lealtad a la patria, eligió a los mejores para formar su guardia de honor y ser empleados como fuerzas de orden público.

Por su aplicación y pericia militar, demostradas pública y notoriamente, la Junta concedió a sus integrantes el tratamiento de «Don», la consideración de «Distinguidos», el uso de una «espada o sable» distintivo y un uniforme propio.

La Unidad ganó el título de *Batallón de Honor*, por méritos propios, al asumir la responsabilidad de proteger los fondos públicos y los valiosos artículos religiosos en su desplazamiento a Sevilla, siendo refrendado en esta ciudad al ser seleccionada como fuerza para servicios especiales. También, adquirió la denominación abreviada de *Batallón de Voluntarios*, por haberse formado con individuos de esta condición; *Batallón de Línea*, por intervenir en primera línea de fuego y *Batallón Literario*, en recuerdo de las tres academias literarias que existían en la Universidad de Toledo: de Teología, Filosofía y la Canónica-Legal.

Al llegar a los 643 hombres, parte de sus efectivos fueron trasladados a dependencias del convento franciscano de San Antonio de Padua. Allí los conoció personalmente el teniente coronel de Artillería don Mariano Gil de Bernabé, profesor primario del Real Colegio de Artillería, también desplazado a Sevilla para continuar en



Guardia del Batallón

esta ciudad su labor docente. Animado por su gran amor al servicio y deseo de vencer cuanto antes a los franceses, Gil de Bernabé vio factible la idea de crear la Academia Militar de sus sueños con estos universitarios como parte de un ambicioso proyecto docente para formar con urgencia a 8.000 oficiales. Se haría estableciendo academias militares en varias ciudades, con estudiantes de los batallones distinguidos de Toledo, Sevilla y Granada, bajo la protección y dirección de un vocal de la Suprema Junta Central y solicitando colaboración a los reverendos obispos respecto para los colegiales y novicios.

El 3 de septiembre la Sección de Guerra de la Junta Central solicitó a la Junta Militar información urgente sobre un asunto tan interesante. La idea fue acogida con gran éxito por el Asistente de Sevilla, don Jerónimo, marqués de Ustáriz que, a pesar de mostrar su aprobación y apoyo a la iniciativa, desgraciadamente, cayó enfermo de gravedad y falleció a finales de ese mismo mes sin poder ver inaugurada la nueva Academia.



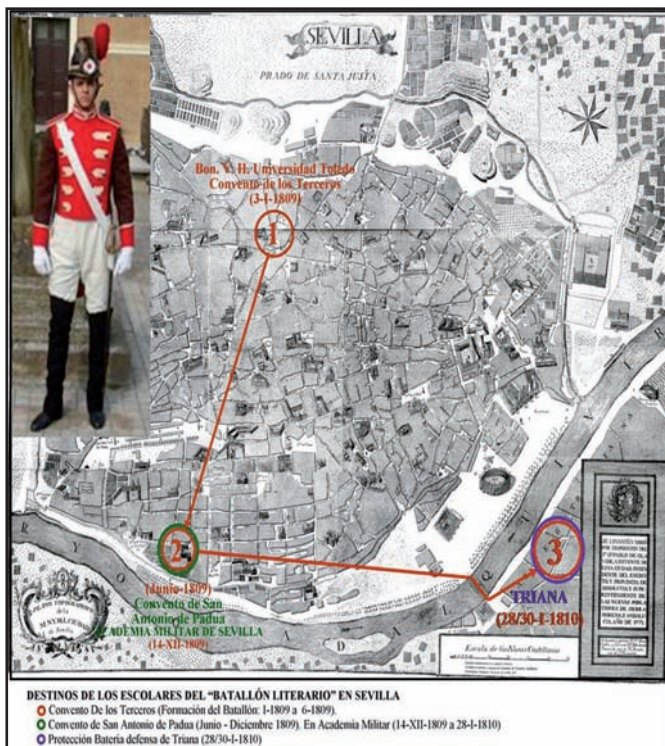
TCol Mariano Gil de Bernabé y Fachada
Convento S. Antonio de Padua

Por fin, pasado año y medio desde que Gil de Bernabé empezara a poner en conocimiento del Gobierno distintos planes útiles para la liberación de la Patria, fue aprobado su proyecto docente. Comenzó las clases el 14 de octubre en su propia casa, impartiendo a sus alumnos los conocimientos militares adquiridos por él en su dilatada experiencia como profesor del Colegio de Artillería. El 14 de diciembre, siendo coronel, inauguró el centro en dependencias del convento de San Antonio de Padua, tomando la economía por base y sin realizar gasto alguno de la Real Hacienda.

El 20 de enero de 1810 los franceses invadieron Andalucía. En la noche del 23 al 24 los vocales de la Junta Central salieron de Sevilla dispuestos a continuar su obra de gobierno y reconstituir la nación española, a pesar de verse tratados de manera ignominiosa. Unos hicieron el viaje por tierra y otros por río hasta Sanlúcar. Los que lo hicieron por tierra sufrieron graves incidentes, sobre todo en Jerez, donde fueron perseguidos y amenazados por el populacho.

El Gobierno Supremo de la Nación se refugió, inicialmente, en la Ermita de Nuestra Señora del Carmen, situada en la barriada de Isla Canela del pueblo onubense de Ayamonte, amparada por su difícil acceso y su cercanía a la frontera portuguesa.

El coronel Gil de Bernabé pronunció su última lección en la Academia Militar el día 28 dirigiendo a sus alumnos



Destinos de los escolares del Batallón Literario en Sevilla

unas sentidas y emotivas palabras, de hondo valor ético, muy apropiadas en tan críticos momentos de zozobra e incertidumbre porque les dispararon sus inquietudes, les levantaron la moral y les restablecieron la serenidad.

A continuación, efectuó la entrega de despachos a los primeros 20 universitarios promovidos a oficiales. En su alocución, les infundió gran animo, diciéndoles que serían los mejores oficiales de Europa.

Ese día el Batallón Literario salió de Sevilla para unirse al Ejército del duque del Parque, «a cuyas órdenes verifiqué su retirada a la Isla de León con la mayor disciplina y sufriendo con su inalterable constancia y valor altísimas privaciones y fatigas que ocasionan la pérdida de mucha gente del Ejército recibiendo la gloria los Estudiantes de Toledo de haber llegado a dicho puesto casi con el mismo número de individuos que había salido de la Universidad».

Gil de Bernabé, habiendo sido nombrado comandante de uno de los sectores defensivos de la ciudad con la misión de proteger la batería que defendía el barrio de Triana, partió sin demora para cumplir este cometido con los escolares del Batallón toledano y con su hijo Dionisio de 15 años de edad, cadete del Colegio de Artillería. Permaneció allí hasta las cuatro de la mañana del día 30 cuando, por la llegada de los franceses, se retiró a la cercana villa de Castilleja de la Cuesta.

Tras la generosa capitulación de Sevilla del 31 de enero, comenzó su marcha hacia el condado de Niebla con los profesores y escolares de la Academia Militar, todos los oficiales bajo su mando y los de Artillería que encontró en el camino. La Junta Central le encomendó la custodia de los fondos públicos gestionados por ella, con los alumnos de su Academia, que fue disuelta en Isla Canela, hasta su repliegue hacia Cádiz.



Evacuación de la Academia Militar de Sevilla a la Isla de León

El Gobierno se había reinstalado en la Isla de León el día 27, ocupando la casería de Coven, una finca independiente y cercada, que le proporcionaba seguridad. Aunque no rehuyó el cumplimiento de sus obligaciones, nuevamente se vio sometido a intrigas, como en Sevilla y Jerez.

Se encontraba tan desprestigiado que no cesaban los disturbios callejeros, a pesar de haber anunciado que el 2 de febrero entregaría el poder a un Consejo de Regencia hasta que fueran convocadas las Cortes. Esto no fue suficiente para contener la revuelta e irritación contra la Junta y en la noche del 30 de enero los habitantes de la villa se amotinaron, corriendo nuevamente peligro la vida de los vocales. Estos esperaban con impaciencia al Batallón Literario para que retomara sus cometidos como guardia de honor y fuerzas de orden público. Afortunadamente, gracias a la serenidad y al prestigio del general Castaños, no se lamentaron desgracias.

En consecuencia, la Junta apremió la entrega del poder soberano al Consejo de Regencia, que

empezó a funcionar el 31 del mismo mes, bajo la presidencia de don Francisco Javier Castaños, ejerciendo la autoridad suprema en todos los dominios españoles de ambos lados del Océano.

El 26 de febrero llegó la expedición de Gil de Bernabé a la Isla de León que entregó los fondos públicos transportados por los escolares del Batallón Literario al Consejo de Regencia. El 4 de marzo, este se instaló en el convento de la Enseñanza de María, donde quedó establecida la sede del Gobierno de la nación.

Cádiz, bajo el cruel sitio del mariscal Víctor, se convirtió en el símbolo de la oposición nacional a la invasión gala y se erigió en la capital de la España no ocupada, sede de la Regencia y de las Cortes liberales.

Gil de Bernabé restableció la Academia Militar en el mes de abril con el nombre de «Nacional y Patriótica Academia Militar de la Isla de León». La Junta de Cádiz se declaró su protectora y donó 20.000 reales durante varios meses.

Formó el cuadro docente con personal de su confianza, profesores que habían ejercido en Sevilla, oficiales del Ejército y de la Armada, soldados expertos en enseñanza, varios civiles y algunos religiosos. Uno de ellos, don José García de la Torre, vocal de la Junta Suprema Central por Toledo y uno de los impulsores de la creación del Batallón Literario, impartía Historia Sagrada y Profana.



Iglesia Mayor Parroquial y Juramento de los diputados

Los escolares del Batallón toledano, con su director al frente, se pusieron nuevamente al servicio del Gobierno legítimo. Además de asistir a las clases, desempeñaban funciones de orden público, de protección a los miembros de la Regencia, acudían a todas las alarmas y combatían, como en Sevilla, con la misión principal de defender el Arsenal de la Carraca y el Campamento de Sancti Petri.

El 10 de mayo tuvo lugar el acto solemne de entrega de la bandera a la Academia en la iglesia de las Carmelitas Descalzas. El obispo de Sigüenza, don Pedro Inocencio Bejarano, bendijo la enseña e hizo su entrega en representación de las Cortes de Cádiz. El centro adoptó la misma del Batallón Literario toledano, conocida como «La Universitaria», que se cubrió de gloria durante la Guerra de la Independencia.

A finales de mayo el Consejo de Regencia dispuso la incorporación a la Academia de otros 300 hombres del Batallón toledano, que tuvo que extinguirse en septiembre al no poder completarse con individuos de las cualidades previstas en su constitución. Los pocos que quedaron fueron agregados a distintos cuerpos del Ejército en clase de distinguidos y la mayoría de su oficialidad a la Academia Militar.

El 24 de septiembre los diputados del Consejo de Regencia, después de aprobar la fórmula de juramento en sus correspondientes casas consistoriales, realizaron una procesión cívica en la Isla de León, asistieron a una misa y prestaron juramento en la iglesia mayor parroquial de San Pedro y San Pablo. A continuación, se reunieron en su primera sesión extraordinaria y



Bandera «La Universitaria»



Oratorio de S. Felipe Neri y Promulgación de la Constitución de 1812

constituyente en el humilde teatro cómico de la villa, siendo exhortados encarecidamente por el presidente de la Regencia, don Pedro Quevedo y Quintana, obispo de Orense, para que cumplieran fiel y eficientemente sus cometidos.

El 18 de febrero de 1811, tras un brote de fiebre amarilla y el avance de las tropas napoleónicas, las Cortes Generales de España dejaron la Isla del León para trasladarse a Cádiz, donde la insularidad y el apoyo de la Armada inglesa garantizaban la seguridad de los diputados en sus reuniones, continuando las sesiones el día 24 en el oratorio de San Felipe de Neri. Voluntarios del Batallón toledano les dieron escolta en su desplazamiento, como en otras ocasiones.

El 19 de marzo de 1812 las Cortes Generales de la nación promulgaron la novedosa Constitución que recibió el sobrenombre de «La Pepa» en honor a la festividad del día. Su gran importancia histórica radica en ser la primera Carta Magna española y una de las más liberales de su tiempo, basada en la sustitución de las estructuras y organismos del Antiguo Régimen por otros de uno nuevo.

Gracias a la resistencia de los cadetes del Batallón Literario toledano, los diputados firmaron el texto constitucional. Después, les dieron protección en su traslado a la iglesia del Carmen donde celebraron un solemne Te Deum en acción de gracias. ¡Nuevamente, la intervención de efectivos del Batallón Literario toledano contribuía a la marcha de la Historia!

CONCLUSIÓN

El Batallón Literario de la Universidad de Toledo, desde su origen, estuvo íntimamente ligado al Gobierno de España durante la Guerra

de la Independencia. Al hacerse acreedor de su confianza, fue empleado para su guardia de honor, como fuerzas de orden público y para la custodia del real erario en sus desplazamientos.

La simbiosis Gobierno, Universidad, Ejército y Academia Militar de Sevilla en el contexto de

la Guerra de la Independencia, con su sentido moral y patriótico, nos recuerda:

Que la defensa de la Patria es una tarea colectiva, aunque el esfuerzo principal corresponda a las Fuerzas Armadas.

Que la defensa de la Patria se sustenta en el orgullo de una conciencia nacional, en los ideales que promovemos, en el sentimiento hacia un patrimonio común y en la identificación con nuestra Historia, valores que se han mantenido en nuestra tierra a través de los siglos.

Esto es lo que hizo vibrar a los jóvenes universitarios toledanos, al unísono con su profesorado, por encima de cualquier diferencia, al ser estimulados por su rector en una proclama histórica llamándoles a empuñar las armas contra los invasores.



Edición original de la Constitución de 1812

Su legado continuó, intermitentemente, a través de diversos proyectos docentes como las milicias universitarias, propició la unión Ejército-Universidad y sentó las bases para la formación



Iglesia del Carmen

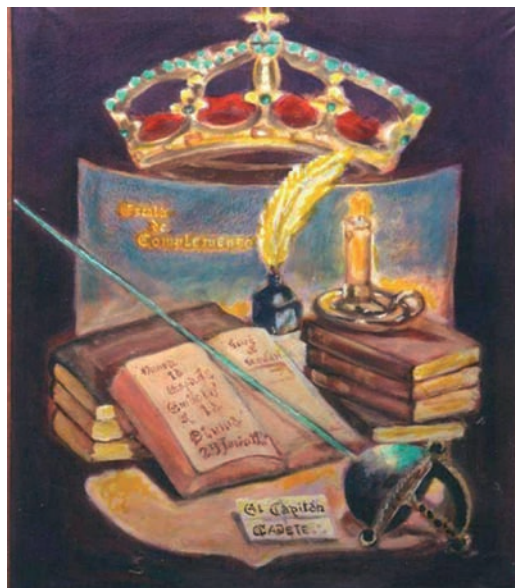
de la oficialidad de complemento, con un magnífico historial y excelentes resultados.

La Academia Militar de Sevilla, creada con los escolares del Batallón Literario toledano, es considerada como la primera Academia Militar de tipo general de España. Su herencia, transmitida a lo largo de la Historia, llevó a la apertura de sucesivos colegios-academias generales militares, siendo el último la prestigiosa Academia General Militar de Zaragoza, en 1927, crisol de esencias castrenses donde la oficialidad de nuestro Ejército recibe una esmerada formación militar y civil.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

- «PROCLAMA que la Real Universidad de Toledo dirige a todos sus Profesores y a los demás individuos de las Universidades y Estudios Generales del Reyno, y Privilegios que, con acuerdo y aprobación de la Suprema Junta Central y Gubernativa, se conceden a los que voluntariamente se alistaren en el “Cuerpo de Honor”, que para la defensa de la Religión y Patria se está organizando por dicha Real Universidad». Claustro General de la Universidad

- de Toledo, 4-XI-1808. Archivo Provincial de Toledo (APT.), Libro de Claustros Mayores, Pp. 213V-215V.
- Instancia de los Diputados del Reino por Toledo de la Junta Central solicitando distinciones para el Batallón y decreto de la misma. Sevilla, 16/18-III-1809. Archivo General Militar (AGM.). Sc. 2ª, Div. 10ª, Fol. 35.
- Instancia dirigida por don Mariano Gil de Bernabé, teniente coronel del Real Cuerpo de Artillería a S. M. presentando un plan para la formación de oficiales. AGM, Estado, 51, A, Fol. 96.
- Acta del Claustro General de la Universidad de Toledo, para emitir informe sobre los progresos del Batallón de Voluntarios de Honor durante la revolución. La comisión nombrada al efecto. Fecha 4-09-1815. APT., Libro de Claustros Mayores, Sig. I-0373, Pp. 265R a 269R.
- Orden de traslado de la Junta Central Suprema Gubernativa del Reino a Toledo. Aranjuez a 27 de noviembre de 1808. Archivo Histórico Nacional (AHN.), E, 5, B.
- Orden de traslado de la Junta Central a la Isla de León (R.D. de 13 de enero de 1810). Alborotos de Sevilla, con pretexto de la salida de la Junta, etc. AHN, E, 5, D.
- Frontela Carreras, Guillermo. «Génesis y Herencia de la Academia Militar de Sevilla». *Origen de las Academias Militares Generales y de la Milicia de Complemento* (1809-2009). Madrid, 2009.■



Alegoría a la Escala de Complemento



Observatorio Internacional de Conflictos

IRAQ: ¿OTRA GUERRA CIVIL EN CIERNES?

Alberto Pérez Moreno.
Coronel. Infantería. DEM.

Nadie quiere otra guerra civil en Iraq, pero la situación interna y la lucha en Siria están impulsando en esa dirección. Los 712 muertos en abril y los 1.045 de mayo los meses más sangrientos desde 2008, según la Misión de Asistencia de Naciones Unidas en Iraq (UNAMI) han avivado el temor a una escalada de la confrontación entre suníes y chiíes de consecuencias más graves que la guerra civil que sufrió Iraq en los años 2006-2007.¹

Desde el pasado diciembre se han sucedido manifestaciones y protestas suníes, principalmente en las provincias de Anbar y Nínive, que el Gobierno ha controlado con una actitud prudente, excepto la represión en Faluya el 25 de enero y la de Mosul el 8 de marzo. Sin embargo, en abril se intensificaron y extendieron las protestas a las provincias de Diyala, Salahuddin y Kirkuk. El incidente más grave se produjo en la ciudad de Hawija, cerca de Kirkuk uno de los puntos calientes de Iraq cuando fuerzas antidisturbios atacaron un campamento de protesta con el saldo de más de 38 muertos y 75 detenidos.²

La desproporcionada respuesta de las fuerzas de seguridad en Hawija multiplicó enfrentamientos y atentados de distintos grupos. Al Estado Islámico de Iraq, rama de Al Qaeda que habitualmente atacaba a chiíes y ahora también atenta contra suníes, se ha sumado el Ejército de la Orden de Naqshbandia (JRTN), un grupo formado por antiguos miembros de

la Guardia Republicana y el partido Baz que hasta ahora había mantenido un perfil bajo. Si a esto se une la actitud de algunos líderes tribales y clérigos que alientan a los suníes a crear milicias, se comprende que la inestabilidad ha ido en aumento tras las elecciones.³

LAS ELECCIONES PROVINCIALES

Las elecciones provinciales del 20 de abril, las primeras desde la salida de las fuerzas norteamericanas, constituían un verdadero test sobre la estabilidad de Iraq y la supervivencia de la coalición que gobierna en Bagdad. No es de extrañar, por tanto, que Nouri al Maliki que además de Jefe de Gobierno acapara las carteras de Finanzas, Interior y Defensa, y controla las fuerzas de seguridad no quisiera reprimir violentamente los disturbios antes de las elecciones.

Las elecciones solo se han realizado en 12 de las 18 provincias⁴, y en general, se han desarrollado en relativa calma para el nivel de violencia habitual en Iraq solo 20 ataques en los dos meses anteriores y con una participación de un 50%, pero ha predominado un clima de apatía por la corrupción, falta de servicios y poca profesionalidad de los consejos provinciales. La coalición Estado de Derecho ha vencido en siete provincias, reforzando así a Maliki en su línea de gobierno cada vez más dictatorial que le ha llevado a romper el pacto político que sostenía el frágil Estado iraquí, máxime desde que la ausencia del presidente Talabani, recluido en Alemania por grave enfermedad, ha eliminado el principal elemento de moderación y consenso.

En diciembre se exilió el vicepresidente Tariq al Hashemi acusado de terrorismo, más tarde Maliki provocó que otros tres ministros suníes el moderado Rafie al Essawi, Abdul Ka-

reen Samarra y Mohamed Tamin abandonaran el Gobierno. Las relaciones con los kurdos también son muy tensas por cuestiones que van desde la ley de hidrocarburos y los presupuestos, a la demarcación de Kirkuk. Y aunque a primeros de mayo se llegó a un nuevo acuerdo, hay dudas razonables de que vaya a durar, dadas las anteriores promesas incumplidas.

En este contexto, Maliki, en lugar de dar un paso valiente hacia la reconciliación, no dudó en lanzar a sus fuerzas de seguridad a una fuerte represión, a la vez que cerraba diez cadenas de TV nueve sunitas, entre ellas Al Jazeera acusadas de difundir información «exagerada y engañosa» sobre los enfrenamientos y promover la violencia.

GRAVEDAD DE LA SITUACIÓN

El error, cada vez más manifiesto, de no integrar a los suníes en el sistema político y el deterioro de las relaciones con la semiautónoma región del Kurdistán, junto a los efectos del arco de inestabilidad provocado por la lucha en Siria, hace que la situación en Iraq sea preocupante. Que «se trate de la crisis más grave y peligrosa [...] desde 1921» como pone Ángeles Espinosa⁵ en boca del antiguo consejero de Seguridad Nacional iraquí, Muafak al Rubai, puede ser exagerado, pero indudablemente existe el peligro de que Iraq haya «empezado a deslizarse de forma peligrosa hacia el enfrentamiento» como ha advertido ICG.

El Secretario de Estado norteamericano, John Kerry, en su visita a Bagdad a finales de marzo ya había insistido en la necesidad de resolver la crisis políticamente, pero EEUU tiene poco peso en Iraq. Tampoco tuvo mejor suerte el jefe de UNAMI, Martin Kobler, que apeló a la máxima autoridad chií, Ali Al Sistani, para convocar a los líderes políticos a sentarse a negociar. Sistani, un hombre de diálogo y paz respetado los distintos grupos étnicos y religiosos, no quiere intervenir en la política, aunque «siente una gran preocupación, ahora más que nunca, sobre el futuro de Iraq».⁶

INFLUENCIA DE LA SITUACIÓN EN SIRIA

La guerra en Siria desempeña un papel importante en la grave crisis que vive Iraq.

El propio Maliki ha reconocido el peligro de que se reavive «la guerra confesional» por «la violencia en otros lugares de la región». Sin embargo, Maliki oculta su implicación en la lucha en Siria que va desde el apoyo político y económico a Irán, a la financiación de Hezbolá y el suministro de armas y munición al régimen de Assad, que llegó a finales de mayo, hasta el envío de 20.000 combatientes a la frontera para «liberar» pueblos y puntos de paso tomados por los rebeldes.⁷

No obstante, el origen de los problemas sectarios en Iraq está en la forma de ejercer el poder los chiíes. Los suníes se ven marginados y excluidos de la Administración, no se sienten respaldados por sus representantes el bloque Iraquiya está desintegrado ni defendidos por las fuerzas de seguridad. Esto hace que, a medida que se intensifica el conflicto sirio, los suníes iraquíes se muestren solidarios con sus hermanos al otro lado de la frontera, temerosos de que el pretendido eje Hezbolá, Damasco, Teherán, Bagdad termine asfixiándolos. En resumen, un panorama inquietante en Iraq y toda la región, que incluso ha llevado a pronosticar un nuevo Oriente Medio que ponga fin a las actuales fronteras heredadas del Acuerdo Sykes-Picot.⁸

NOTAS

¹ Arango, Tim. «Clashes in Iraq prompt worries of new civil war». *International Herald Tribune* 30/4/2013.

² Bradley, Matt. «Iraq raids protesters camp». *The Wall Street Journal*. 23/4/2013.

³ Schreck, Adam. «Wave of bombings further tests Iraq's stability». *Washington Post* 30/4/2013.

⁴ No se han celebrado en las tres provincias del Kurdistán que tienen calendario propio; ni en Kirkuk, pendiente de resolver su situación; y retrasado en Anbar y Nínive, de mayoría suní, por la situación de tensión y enfrentamientos.

⁵ Espinosa, Ángeles. «Irak se desliza hacia otra guerra civil sectaria». *El País* 28/4/2013.

⁶ Abel Sadah, Ali. «Could Sistani be Iraq's last hope?». *Al Monitor* 2/5/2013.

⁷ Al-Rashed, Abdurrahman. «Maliki wastes Iraq's money in Syria and Iran». *Al Arabiya* 1/6/2013.

⁸ Hussain, Murtaza. «Iraq, Syria and the death of modern Middle East». *Al Jazeera* 7/5/2013

INESTABILIDAD CRECIENTE EN TÚNEZ

Carlos Echevarría

Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED

La inestabilidad crece en el escenario estatal más temprano de las revueltas árabes, la República de Túnez, donde se están viviendo notables dificultades en términos de seguridad y de defensa. La persistencia, e incluso el agravamiento de estas, permiten afirmar que no se trata de fenómenos aislados que podríamos considerar como parte obligada en cualquier proceso de cambio tan importante como el iniciado por dicho país, sino que son motivo de preocupación creciente dentro y fuera de sus fronteras.

RADICALISMO ISLAMISTA Y TERRORISMO YIHADISTA SALAFISTA

El terrorismo en suelo tunecino —que tuvo una manifestación sangrienta pero aislada entre diciembre de 2006 y enero de 2007, cuando una treintena de terroristas fuertemente armados y con planes de atentar fueron neutralizados en Solimán, a unos 40 kilómetros de la capital¹— ha aprovechado el efecto combinado del debilitamiento del aparato de seguridad y de la llegada de los islamistas de EnNahda al poder desde el 23 de noviembre de 2011, ambos hechos consecuencia directa de las revueltas, para hacerse presente y expandirse por el territorio nacional.²

Tras tres episodios de escaramuzas con unos terroristas que van convergiendo en el grupo Ansar Al Sharía, que se produjeron en los dos años transcurridos desde el inicio de las revueltas, su presencia y desafío al Estado se han hecho ya permanentes, con epicentro en varias regiones del país fronterizas con Argelia. Las escaramuzas a las que nos referimos —y que conllevaron detenciones de individuos, intervenciones de armamento y en los tres casos sangrientos enfrentamientos con las fuerzas de seguridad— ocurrieron en Rouhia, el 18 de mayo de 2011, cerca de Jendouba y con un saldo de dos policías y dos terroristas muertos;

en Bir Ali Ben Khalifa, el 1 febrero de 2012, y con un saldo de dos muertos; y en Feriana, el 9 de diciembre de 2012, saldadas con la muerte de un policía y en la que fueron detenidos dos terroristas e intervenido abundante armamento. Precedente inmediato del agravamiento actual, habría que añadirles, para tener una visión completa del conjunto, los diversos escenarios de enfrentamiento originados por los grupos salafistas, algunos de ellos ya legalizados, y el intento de asalto a la Embajada de los EEUU en Túnez, el 14 de septiembre de 2012, tan solo tres días después del luctuoso ataque terrorista contra el Consulado estadounidense en Bengasi, en la vecina Libia, que acabó con la vida del embajador Chris J. Stevens y de tres de sus compatriotas. Recordemos que en el intento frustrado de asalto ocurrido en Túnez perdieron la vida cuatro manifestantes.³

Las regiones en las que los terroristas han sido localizados desde hace meses y donde desde abril de este año se concentra el esfuerzo contra ellos son Kasserine, Jendouba y Kef. En Jendouba se desarticuló una célula armada en diciembre de 2012, mientras que otra fue neutralizada en Medenine en enero. Ahora, el epicentro de las operaciones de las Fuerzas Armadas y de Seguridad es el monte Chaambi, zona de difícil acceso, ideal para ocultarse y que plantea enormes dificultades a soldados y policías a la hora de llevar adelante sus operaciones. El minado de la zona por los terroristas, como hacen sus homólogos argelinos en regiones de orografía también difícil como la Cabilia, hace aun más costosas las operaciones. El Ministro del Interior, Lotfi Ben Jeddou, afirmaba el 8 de mayo que Túnez pedirá colaboración a Argelia tanto en información e inteligencia como en técnicas de desminado, dado el carácter transfronterizo de la amenaza y su experiencia tras décadas de lucha antiterrorista.

Finalmente, es importante destacar que el 1 de mayo se prorrogaba en Túnez el estado de emergencia, tal y como se viene haciendo regularmente cada tres meses desde que estallaron las revueltas, pues ello permite a las Fuerzas Armadas apoyar a los diversos cuerpos de las Fuerzas de Seguridad en su lucha contra un

enemigo cada vez más osado que también se proyecta fuera de las fronteras del país. Lo hace hacia Siria, donde muchos tunecinos combaten encuadrados en el Frente Al Nusra y en otros grupos yihadistas salafistas; pero también hacia el Sahel: sorprendía que el mayor número de terroristas por nacionalidad de los eliminados por las Fuerzas Especiales argelinas en enero, en el asalto al campo gasístico de la región de In Amenas tomado el 16 de enero por hombres de Mokhtar Belmokhtar, fueran tunecinos (un total de once).⁴

DIFICULTADES POLÍTICAS PARA HACER FRENTE AL TERRORISMO Y AL RADICALISMO

Importante es destacar que los islamistas al frente de un Gobierno de coalición —EnNahda más los republicanos de Moncef Marzouki y los socialdemócratas de Mustafá Ben Jaafar— que en realidad dominan, no han mostrado hasta ahora la contundencia necesaria contra los islamistas más radicalizados que, en suma, no hacen sino desafiar diariamente la autoridad del Estado. Desde el aparato de seguridad y desde la oposición política a EnNahda se critica a este movimiento por su laxitud y por la expansión del islamismo por el país propiciado, entre otros, por un Ministerio de Asuntos Religiosos desde el que se diseminan consignas radicales.

También es ilustrativo el hecho de que las Fuerzas Armadas y de Seguridad carecen de los medios y la doctrina para llevar adelante la urgente y necesaria lucha contra el terrorismo en su suelo y, lo que es aún peor, consideran desde el interior de sus filas que no hay mandatos claros para intervenir contra una amenaza que las mismas instancias oficiales se resisten a definir como tal.⁵

A las contradicciones propias de los islamistas que se consideran, o que son considerados por terceros, moderados, se une además un factor que no jugará a favor de un posicionamiento claro y contundente de las autoridades de EnNahda contra los radicales y los terroristas: las elecciones presidenciales previstas para este año impedirán a EnNahda adoptar posturas claras que pongan en riesgo su opción electoral; y

ahora que varios partidos salafistas han sido ya legalizados gracias al empuje de dicho movimiento, no querrá que se produzca un escenario «a la egipcia», en el que la Hermandad Musulmana ha tenido como competidores fuertes a los salafistas de Al Nur.⁶ Es ilustrativo además el hecho de que el líder de Ansar Al Sharía, Saif Allah Bin Hussein (alias Abou lyadh), en busca y captura desde el intento de asalto a la Embajada estadounidense —aunque las autoridades han desaprovechado ocasiones en las que podrían haberlo detenido— acaba de amenazar a través de la página electrónica del grupo a EnNahda acusándolo de alejarse del islam y de acercarse a infieles y apóstatas en lo que es ya un anuncio explícito de un pulso con el poder —y en particular con los islamistas más moderados o posibilistas, en este caso de EnNahda—. Cuando esto se ha producido en otros escenarios no ha hecho sino radicalizarlos.⁷

NOTAS

- ¹ Véase una descripción de aquellos graves acontecimientos y su contextualización en Echeverría, Jesús C. «La amenaza del activismo terrorista del Grupo Salafista para la Predicación y el Combate (GSPC) argelino», *Análisis del Real Instituto Elcano*, N° 20/2007, 13 de febrero de 2007, en www.realinstitutoelcano.org, Área: Mundo Árabe y Mediterráneo.
- ² EnNahda obtuvo el 41% de los votos en las elecciones a la Asamblea Constituyente de ese día.
- ³ «Tunisie. Un chef djihadiste menace le gouvernement», *El Watan* (Argelia), 14 de mayo de 2013, en www.elwatan.com.
- ⁴ «Peligrosa regresión en Túnez». *GEES en Libertad Digital*, 26 de enero de 2013, en www.gees.org.
- ⁵ Meddi, Adlène. «Traque des terroristes à la frontières Est: Alger avait déjà averti Tunis», *El Watan* (Argelia), 10 de mayo de 2013, en www.elwatan.com.
- ⁶ «Luces y sombras en Túnez», *GEES en Libertad Digital*, 28 de septiembre de 2012, en www.gees.org.
- ⁷ «Tunisie. Un chef djihadiste». Op. Cit.■



La sublevación del Cuartel de San Gil

José Enrique López Jiménez. Teniente Coronel. Ingenieros.

El amotinamiento de los sargentos de artillería del Cuartel de San Gil en junio de 1866, forma parte de la larga lista de enfrentamientos fraticidas que jalaron la historia española del siglo XIX y cuyo epílogo fue la cruenta Guerra Civil de 1936. Una vez más, visiones diferentes de España se saldaron con la muerte de muchos españoles que dieron su vida por unos ideales que parecían irreconciliables con los de sus compatriotas. Los hechos fueron recogidos por las plumas de los inmortales Pérez Galdós, en el *Episodio Nacional* que dedica al general Prim; y Blasco Ibáñez, en su famosa novela *La Araña Negra*.

Los sucesos de la noche de san Daniel terminaron desplazando del Gobierno al general Narváez que fue sustituido por el general O'Donnell, líder de la Unión Liberal. Nuevamente, los progresistas cuyo «buque insignia» era el general Prim quedaban fuera del Gobierno. Este que se encontraba exiliado en Francia desde el fracaso de la intentona insurreccional de enero de 1866, en Villarejo de Salvanés, no dejaba de conspirar junto a otros elementos progresistas de la capital para derribar al gobierno de O'Donnell.

La crisis económica de aquel año junto al descontento del Ejército, especialmente entre la tropa y los suboficiales —los primeros, por la injusticia del sistema de quintas del que se podía redimir un recluta (especialmente las clases pudientes) mediante el pago de una cuota; y los segundos, por la congelación de los ascensos y el retraso de las pagas— fueron el caldo de cultivo que aprovecharon los progresistas para preparar un nuevo levantamiento. El núcleo central estaba constituido por los tres regimientos de artillería del Cuartel de San Gil donde el capitán Hidalgo de Quintana (quien años después fue protagonista indirecto de la dimisión del rey Amadeo de Saboya) había organizado el motín. El plan contemplaba que también se unieran otras guarniciones de Madrid para derrocar al Gobierno. A ellos se sumarían elementos civiles, que propagarían la rebelión como la pólvora.

Inicialmente el golpe estaba preparado para el 26 de junio, pero los rumores de delación y el temor a ser descubiertos llevaron a los sargentos de San Gil a iniciar la revuelta la madrugada del 22 de junio de 1866.

Una vez armados, se personaron en la Sala de Banderas para arrestar a algunos oficiales que se encontraban allí jugando al tresillo (un popular juego de naipes). Aunque su intención inicial, como se ha señalado, era arrestar a los mandos, cuando uno de estos echó mano a su revólver para imponer la disciplina, los sargentos comenzaron a disparar y varios comandantes y capitanes murieron.

Ya no había vuelta atrás. Se mandó formar a la tropa y los regimientos salieron a las calles de Madrid. Un oficial que consiguió escapar en los momentos iniciales se encaminó al Palacio de Buenavista para dar la alarma y avisar a O'Donnell. Este con la ayuda del general Serrano consiguió que otras unidades no se adhirieran a la sublevación artillera, aunque sí lo hicieron muchos civiles seguidores de Prim.

Se levantaron barricadas y los enfrentamientos entre revolucionarios y artilleros, por un lado, y las tropas del Gobierno, por otro, fueron atroces. Cientos de exaltados se dirigieron al Palacio Real para secuestrar a la Reina, pero allí les esperaban los alabarderos apoyados por tropas recién llegadas a las órdenes del general Narváez que les recibieron con una lluvia de balas y causaron la muerte de un gran número de revolucionarios. El mismo Narváez, que tenía 67 años, fue herido por un disparo en los combates y hubo de ser retirado cubierto de sangre.

Pero poco a poco las barricadas fueron cediendo. Los disparos y cañonazos minaban las fuerzas de los amotinados. Los artilleros y especialmente los sargentos se retiraron a su Cuartel de San Gil, que fue cercado y tomado al asalto por las tropas leales al Gobierno. Tras abrir los zapadores una brecha en la puerta principal, tropas de infantería iniciaron el asalto a la bayoneta. Desde la planta baja a los pisos superiores, los combates fueron encarnizados ya que los artilleros sabían que la rendición significaba el pelotón de ejecución.

La lucha fue así descrita por el genial Blasco Ibáñez: *«Combatíase cuerpo a cuerpo, hacíase fuego a quemarropa y el instinto de conservación, unido a la rabiosa sed de venganza, utilizaba como baluarte y fortaleza el quicio de una puerta, el saliente de una columna, la revuelta de un corredor, localizando el combate en estos detalles arquitectónicos. Cada habitación del piso bajo costaba ríos de sangre, y los asaltantes atravesaban un umbral, esperando la descarga a quemarropa que aclaraba las filas o el salvaje machetazo que hendía el cráneo»*.

El mismo autor señala el valor demostrado por ambos bandos: *«Aquellos insurrectos, cogidos entre dos fuegos, despreciaron todas las intimidaciones que se les hicieron, y supieron resistirse y perecer con esa sublime tenacidad que desarrolla el soldado español cuando se ve frente a frente con la muerte»*.

Cuando por fin cesaron los disparos, el olor de la pólvora y los lamentos de los heridos recorrían los pasillos y corredores. Había cadáveres desperdigados por todos lados. El capitán Hidalgo y otros cabecillas lograron escapar y se reprochó al general Prim no haber llegado a Madrid. En días posteriores se celebraron consejos de guerra y 66 sargentos y cabos (también algún oficial) fueron condenados a muerte y fusilados.

Desgraciadamente todos los muertos y heridos eran españoles y quizás el comentario del ilustre escritor canario Benito Pérez Galdós nos haga reflexionar sobre tanta locura innecesaria: *«Sangre y muertos en todos los pisos mostraban cuán recia fue la batalla entre el nombre de Prim y el de Isabel II. Lástima de brío militar empleado sin fruto, y perdido en el torrente político más espumoso»*.

Si exceptuamos los militares fusilados, alrededor de unos 300 compatriotas perecieron en esta revuelta. ■

Grandes Autores del Arte Militar

Antonio de Capmany Suris y Montpalau

Entre los grandes escritores del s XVIII destaca la figura del catalán Capmany Suris. Oficial de Caballería, nacido en Barcelona, el 24 de noviembre de 1742, fue militar, filósofo, historiador, economista y político español.

Estudió en el Colegio Episcopal de Barcelona. Ingresó en el Ejército, en el Regimiento de Caballería Dragones de Mérida, más tarde fue subteniente del Regimiento de las Tropas Ligeras de Cataluña, con el que participó en la guerra contra Portugal en 1762. Durante una licencia por enfermedad en 1770, se dedicó al estudio de la Historia y la Literatura. Colaboró con Pablo de Olavide en el *proyecto ilustrado* de traer familias centroeuropeas para repoblar Sierra Morena, en 1770.

Tuvo a su cargo la reorganización del Archivo del Real Patrimonio de Cataluña. Fue miembro de la Real Academia de la Historia en 1776, y nombrado su Secretario Perpetuo en 1790. En toda su obra, escrita en castellano, palpita un sentimiento español a la vez que es patente su amor por Cataluña.

Durante los gobiernos de Godoy se mantuvo al margen de la actividad oficial, mostrando su recelo hacia las nuevas ideas que venían de Francia, por lo que veía en las viejas tradiciones el mejor medio de combatirlas. En 1808, al comenzar la Guerra de la Independencia, en su publicación *El Centinela contra los franceses* incitaba a los españoles a una lucha a muerte contra Napoleón, al que consideraba el «*Anti España*». Se refugió en Cádiz donde dirigió la *Gaceta de*

la Regencia de España e Indias que se publicaba en vez de la *Gaceta de Madrid*.

Fue diputado por el Principado de Cataluña en las Cortes de Cádiz. De tendencia liberal, perteneció a la comisión que debía elaborar el Proyecto de Constitución junto con Agustín Argüelles y Jaime Creus Martí. Perteneció a la comisión encargada de elaborar el Reglamento de Régimen Interior de las Cortes. A él se debió la iniciativa de que en la plaza principal de todos los pueblos de España se colocara una lápida conmemorando la promulgación de la Constitución. Volvió a ser diputado por Cataluña en las Cortes Ordinarias de 1813. Murió en Cádiz, ese mismo año, el 14 de noviembre, víctima de una epidemia.

De sus obras destacamos:

- *Filosofía de la elocuencia*, 1776.
- *Memorias históricas sobre la marina, comercio, y artes de la antigua ciudad de Barcelona*, 1779-1792. 4 volúmenes.
- *Código de las costumbres marítimas de Barcelona*, 1783.
- *Ordenanzas de las armadas navales de la Corona de Aragón*, 1787.
- *Cuestiones críticas sobre varios puntos de historia económica, política, y militar de España*, 1807.
- *Centinela contra franceses*, 1808.

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.

HEMOS LEÍDO



ARDILLAS, PÁJAROS Y LOS ROBOTS

Los científicos, que en todo se fijan, han creado robots basándose en el comportamiento que tienen las ardillas y los pájaros. Según hemos leído en la revista digital *Science News Line*, científicos del Instituto de Tecnología de Georgia están desarrollando una serie de robots con pautas de comportamiento de decepción similares a las que emplean ardillas y pájaros en sus tácticas y conductas, lo que podría tener aplicaciones dentro del ámbito militar en un futuro próximo. Estos robots son capaces de engañarse unos a otros tal y como hacen esos animales con sus colegas.

Las ardillas, además de acumular y almacenar sus alimentos en escondites y lugares específicos, también patrullan sus alrededores de forma rutinaria yendo y viniendo para comprobar que todo sigue en orden. Cuando otra ardilla aparece, y amenaza con hacerse con el botín del escondite, la ardilla propietaria cambia su comportamiento; en lugar de ir a comprobar el verdadero escondite lo que hace es visitar otros lugares vacíos tratando de engañar al usurpador.

Los científicos han trabajado sobre la misma estrategia con robots y el comportamiento de la decepción funciona. El robot «engañador» encamina al robot depredador hacia lugares falsos, retrasando así el descubrimiento de sus recursos escondidos. Esto, según los propios científicos, podría usarse con robots que guarden municiones o suministros en el campo de batalla. En el caso de que apareciera un enemigo, el robot podría cambiar sus estrategias de patrullaje para engañar a los humanos o cualquier otra máquina inteligente ganando tiempo hasta que lleguen los refuerzos.

El mismo equipo ha creado una simulación basada en pájaros que pueden despistar para ponerse a salvo. En Israel, pájaros parecidos al gorrión, cuando se ven en peligro de ser atacados se unen a otros pájaros y acosan a su predador. Este proceso de acoso causa tal conmoción en el predador que acaba por abandonar su propósito y se retira.

Los científicos han investigado si un pájaro de estos, simulado, tiene mayores posibilidades de sobrevivir si engaña o finge ser fuerte cuando en realidad no lo es. Las pruebas basadas en modelos biológicos de deshonestidad y en el principio del obstáculo muestran que la decepción es la mejor estrategia en muchos casos. En las operaciones militares, un robot que sea amenazado podría fingir la habilidad de combatir adversarios sin que realmente sea capaz ni siquiera de defenderse a sí mismo. Ser honesto como un robot, en cuanto a sus propias capacidades, supone el riesgo de ser capturado o destruido. La decepción, si se usa en el momento preciso y en la forma correcta, podría eliminar o minimizar la amenaza.

En el mundo militar la decepción, desde el caballo de Troya hasta el día D, ha desempeñado siempre un papel importante en los conflictos armados. De hecho, hay manuales enteros sobre cómo utilizarla en el campo de batalla, pero los científicos que trabajan en el proyecto de la decepción con robots admiten que hay una serie de cuestiones éticas en lo que respecta al comportamiento con humanos, si el proyecto se materializara fuera del campo militar. Esperemos que no sea por el absurdo dicho de que ética y milicia son palabras incompatibles.

(«Squirrels inspired deceptive robots to help the military» en www.sciencenewsline.com)



EN EL CAMINO DEL AHORRO

En alguna ocasión hemos tratado ya el tema del paso a la vida civil de los soldados que han prestado sus servicios dentro de las Fuerzas Armadas. Hemos leído recientemente un artículo en la revista *ArmedForcesJournal* que nos hace volver sobre la cuestión. Es un artículo firmado por tres oficiales estadounidenses y empieza diciendo que es responsabilidad de los mandos militares cuidar de sus tropas incluyendo el prepararlos adecuadamente para el momento en que dejen el servicio activo.

Según un estudio hecho en 2010, alrededor de un 40% de los veteranos estadounidenses que quieren reintegrarse a la sociedad civil se enfrentan con verdaderas dificultades generadas por los problemas económicos. En la parte extrema del problema está que los investigadores han constatado que dichos problemas económicos han influido de manera importante en la mayoría de los suicidios entre los veteranos.

Al 17% de los soldados que han llegado hasta los veinte años de servicio, los programas de jubilación del Gobierno les proporcionan un buen colchón financiero a la hora de abandonar el servicio activo. Hay programas que permiten invertir el dinero hasta que llega el momento del retiro, pero solo un 30% de los soldados se acogen a tales programas. Lo que los articulistas proponen es una serie de pequeños cambios para poner a los soldados que están todavía en servicio en la senda del ahorro para preparar así su retiro.

Lo primero sería el colocar, de forma automática, a todos los soldados dentro del plan de ahorros que ya existe (el TSP: *ThriftSavings Plan*). Los empleados de la administración civil se acogen a dicho plan desde el inicio de su carrera con un 3% de sus ingresos; por tanto, la propuesta es que los soldados hagan lo mismo y en un porcentaje similar. Además del enrolamiento inicial, proponen que los soldados entren en un programa que se llama «Ahorre más mañana» que, automáticamente, pone el 20% de las futuras subidas salariales dentro del TSP, de tal forma que gradualmente se incrementa la tasa de ahorro hasta el 10%. Según un estudio, los empleados civiles que están en este tipo de programas contribuyen con el doble de ahorros para su retiro que los que no se acogen a este programa.

Otra medida recomendada es combinar la protección social y la teoría de la «autopercepción» para reforzar la conducta de la inversión y promover el incremento de la inversión. O lo que es lo mismo, darle al inversor información sobre su posición inversora frente a la de sus compañeros para que pueda comparar y tener una referencia sobre sus inversiones. Esta práctica de dar a conocer lo que hacen los demás ha sido puesta en práctica por la industria energética que ha logrado cambios de comportamiento que han llevado a una reducción del consumo energético en un 2,5% por hogar.

El artículo concluye con que la inseguridad económica o financiera es una parte muy importante dentro de las causas del estrés, cuando llega el momento de volver a la vida civil. Por ello, la intervención que proponen, basada en comportamientos ya estudiados, sería una forma de espolpear a los soldados para adoptar una mejor posición financiera a la hora de abandonar el servicio activo. Por ideas que no quede.

(«Help troops save»
por Stephen C. Flanagan,
Nicholas Mumm y Paul Thomas
en www.armedforcesjournal)



Cine Bélico

EL MENSAJERO DEL MIEDO

El argumento gravita sobre la sospecha del lavado de cerebro de los miembros de una patrulla de soldados estadounidenses durante la Guerra de Corea. Sus responsables, científicos rusos del Instituto Pavlov, consiguen someter mentalmente al jefe de la patrulla, el sargento Raymond Shaw (interpretado por Laurence Harvey), para matar y olvidarlo todo al instante. Solo uno de los miembros de la patrulla (interpretado por Frank Sinatra) sospecha que algo extraño ocurrió en Corea, pero como no puede probarlo, debe investigar para conocer realmente:

¿Qué ocurrió cuando la patrulla estuvo prisionera?

¿Por qué todos sus miembros, desde que escaparon, tienen la misma pesadilla?

¿Qué significan esos sueños comunes y repetidos?

Fue tal el impacto del film en la sociedad norteamericana de la época que, tras el asesinato del presidente Kennedy, todas las copias de la película fueron retiradas de la distribución, no volviendo a las pantallas hasta veinte años después.

Como aspectos curiosos pueden citarse:

- La secuencia de la pelea, en donde Frank Sinatra se rompió un dedo y arrastró molestias por ello el resto de su vida.
- La escena del sueño duró una semana de rodaje.
- La película fue censurada antes de su estreno en varios países del llamado Telón de Acero como Polonia, Hungría, Rumanía, Bulgaria o Checoslovaquia.

En definitiva, la guerra psicológica a examen.



FICHA TÉCNICA

Título original: *The Manchurian Candidate*.

Director: John Frankenheimer.

Intérpretes: Frank Sinatra, Laurence Harvey, Angela Lansbury, Janet Leigh, James Gregory y Henry Silva.

Guión: George Axelroad, basado en la novela de Richard Condon.

Música: David Amram.

Fotografía: Lionel Lindon.

Nacionalidad: EEUU. 1962. 126 min. B/N.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper@telefonica.net

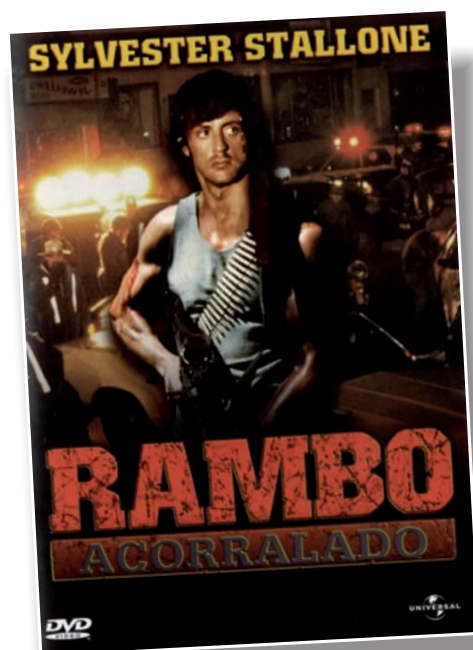
ACORRALADO

Un ex-combatiente de Vietnam, John Rambo (interpretado por Sylvester Stallone) va a visitar a un antiguo compañero de armas, pero se entera de que ha muerto a causa de las secuelas de la guerra. Algunos días después llega a un tranquilo pueblo donde la policía lo detiene por vagabundo. De ser una pieza indispensable en el Ejército norteamericano, pasa a ser un indeseable marginal y objeto de la brutalidad policial de un pequeño pueblo perdido. En esa situación, recuerda las torturas sufridas en Vietnam y reacciona violentamente.

La película trata de contraponer los valores de la vida castrense con los de la sociedad civil, esta última presentada como una forma de vida corrupta que carece de valores auténticos. Despertó en muchos norteamericanos una nueva conciencia sobre el espinoso asunto de la guerra de Vietnam.

Acorralado (popularmente conocida como *Rambo*, personaje creado por el novelista David Morrell) es un alegato contra el sinsentido de querer reescribir la historia de una guerra que se perdió en el frente y en la retaguardia. Para muchos la palabra *Rambo* entraña muchos prejuicios, todos ellos negativos; sin embargo lejos de ser una mera película de acción explícita y sin mensaje, es mucho más, es una crítica hacia toda la sociedad que no reconoce a los que han luchado por ella.

Una película que mejora con el paso del tiempo.



FICHA TÉCNICA

Título original: *First Blood*.

Director: Ted Kotcheff.

Intérpretes: Sylvester Stallone, Richard Crenna, Brian Dennehy, David Caruso, Jack Starrett, Michael Talbott, Chris Mulkey.

Guión: Sylvester Stallone, Michael Kozoll, William Sackheim según la novela de David Morrell.

Música: Jerry Goldsmith.

Fotografía: Andrew Laszlo.

Nacionalidad: EEUU. 1982. 97 min. Color.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper@telefonica.net

FLÓPEZ

Bibliográfica

LA GRAN CIFRA DE PARÍS

Julio Albi.

Editorial Planeta. Barcelona, 2007.

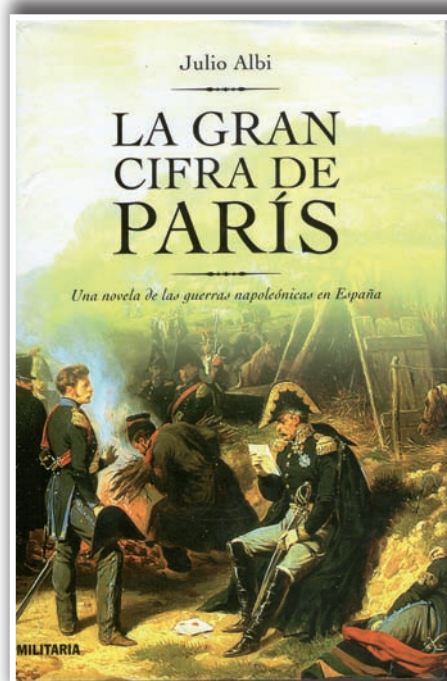
Julio Albi (Burgos 1948), antiguo embajador de España en Siria, además de diplomático es miembro de la Real Academia de la Historia y gran amante de la historia militar española. Sobre ella ha publicado varias obras como *La defensa de las Indias*, *Banderas olvidadas*, *Los tercios de infantería*, *De Pavía a Rocroy*, *El día de Trafalgar* o *El Alcántara 1921*.

En esta ocasión, el autor se interna en el mundo de la novela histórica para narrar de la mano de Gaspar Príncipe —oficial del Regimiento de la Princesa— los vaivenes de la Guerra de la Independencia desde el regreso a España de la División del Norte hasta la batalla de Ocaña, batalla que describe de forma tan magnífica como sencilla.

Tras la derrota de Espinosa de los Monteros, empieza la aventura que justifica el título del libro. Gaspar es uno de tantos dispersados por la batalla y los azares de la guerra. Su deambular le lleva a un pequeño pueblo castellano donde intenta apartarse de la guerra y rehacer su vida. No podrá ser. Patriotas, afrancesados y «chacones», guerrilleros tan peligrosos como los soldados napoleónicos, desertores de ambos bandos y finalmente un estallido de violencia se lo impedirán. Convertido en espía de la Junta Central y del duque de Wellington, su misión de hacerse con el código para descifrar los mensajes que coordinan el movimiento de los ejércitos franceses le obligará a revisar sus principios y creencias, así como la imagen que tiene de sí mismo.

Para el interesado en la historia militar, esta novela es una pequeña joya por los conocimientos que muestra el autor sobre este periodo, la organización del Ejército y las partidas guerrilleras, y la no menos interesante constitución de las milicias afrancesadas. Este aspecto cultural compensa algunos fallos en el estilo literario que en algunos momentos pierde ritmo y que termina dejando la puerta abierta a una continuación que, de momento, no se ha producido.

A. S. F.



LA INDEPENDENCIA Y LA CULTURA POLÍTICA PERUANA (1808-1821)

Victor Peralta Ruiz.

Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente. Lima, 2010.



Hasta fechas relativamente recientes se consideraba como causa principal de la independencia de las colonias españolas en América, la existencia previa de un sentimiento nacional y el ejemplo de las colonias norteamericanas.

Con motivo del segundo centenario de este acontecimiento, hay una revisión historiográfica de la cuestión como la realizada por el profesor Víctor Peralta Ruiz, que ha investigado en los dos continentes y confirma lo que ya expuso certeramente don Salvador de Madariaga: *«La crisis política que estalló en 1808 en la Península Ibérica fue la que finalmente provocó la desintegración imperial en la otra orilla del Atlántico»*.

A lo largo de su obra, el profesor Peralta explica de forma amena la nueva cultura política surgida a raíz de 1808, cuando se produjeron las abdicaciones de Bayona y la soberanía nacional se traspasó del monarca a los propios ciudadanos.

No da por cerradas las investigaciones, necesitadas de rigor histórico lejos del fácil patriotismo criollo o indígena que reclamaba la independencia tras la restauración absolutista de Fernando VII, cuando antes era la emancipación lo que solicitaba.

La crisis dinástica de 1808 fomentó la cultura política, que impulsó procesos electorales en ayuntamientos, así como la implantación de la libertad de imprenta, que fue elemento clave para la creación de la opinión pública que, al ver que sus objetivos eran distintos de los de la metrópoli, fue transformándose en nacionalista.

En definitiva, un libro que merece leerse para tener una visión americana y, en este caso peruana, de su camino hacia la independencia.

R. V. D.



INHALT

MILITÄRISCHE FÄHIGKEITEN AUFTEILEN: „SMART DEFENCE“ UND „POOLING & SHARING“ 90

José Alfredo Vázquez Ramos. Major der
Verwaltungstruppe, i.G.

Das aktuelle strategische Szenario und eine beispiellose Wirtschaftskrise haben den durch die Internationale Sicherheit betroffenen großen Organisationen eine eingehende Überprüfung ihrer Strukturen und Management verlangt. Unter anderen Prozessen versuchen die Atlantische Allianz und die Europäische Union durch die Entwicklung von verschiedenen multilateralen Initiativen, ihre militärischen Fähigkeiten zu verbessern. Dies ist der Ursprung der Begriffe „*Smart Defence*“ und „*Pooling and Sharing*“.

DIE GEMEINSAMEN STREITKRÄFTE 2020: EIN PROZESS VON GEWONNENEN ERFAHRUNGEN AUF DER EINSATZFÄHIGEN EBENE. 24

Diego Alcolea Pinar. Major der Artillerie, i.G.

Einerseits beschreibt man in diesem Artikel, wie das neue US-amerikanische Konzept von gemeinsamen Operationen, die sogenannten global integrierten Operationen, stark von den gewonnenen Erfahrungen ihrer Streitkräften in den Kriegen

des letzten Jahrzehntes beeinflusst worden ist. Andererseits versucht man auch zu zeigen, wie der TRADOCs Aussichtspunkt auf die Aufgabe des Heeres in diesem neuen Operationstyp, eine weitgehende Innovation für Einsatzausbildung, Fortbildung, Personalmanagement und, vor allem, Führerschaft bedeutet.

DOKUMENT: HUMANRESSOURCEN IN DER ARMEE: BERUFSBERATUNG UND ENTWICKLUNG DER MILITÄRLAUFBAHN. 35

Es gibt viele Aspekte, die die Bedeutung der Humanressourcen, ein zentrales Element für die Wirksamkeit der Armee, beeinflussen. Unter denen erlangt die Entwicklung der militärischen Laufbahn eine große Bedeutung. Das Dokument analysiert die wichtigsten Werkzeuge zur Führung der Laufbahn, sowohl in Bezug auf die Bedürfnisse der Institution als auch auf die Bedürfnisse der Person. Die Berufsberatung, die verschiedenen professionellen Möglichkeiten für jeden Dienstbereich und jede Laufbahngruppe, die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und auch die endgültige Entbindung von den Streitkräften werden überprüft. Es werden sowohl die schon bestehenden als auch die zukünftigen Entwicklungen präsentiert.



SOMMARIO

MUTUALIZZARE CAPACITÀ MILITARI: SMART DEFENCE E POOLING&SHARING 90

José Alfredo Vázquez Ramos.

Comandante. Corpo di Amministrazione e
Commissariato. DSM.

L'attuale scenario strategico ed una crisi economica senza precedenti hanno richiesto alle grandi organizzazioni concernute per la sicurezza internazionale una revisione in profondità delle sue strutture e modalità di gestione. Tra altri processi, l'Alleanza Atlantica e l'Unione Europea trattano di abbordare miglioramenti delle sue capacità militari con lo sviluppo di differenti iniziative multilaterali. Questo è l'origine dei concetti di Smart Defence e Pooling and Sharing.

LA FORZA CONGIUNTA 2020: UN PROCESSO DI LEZIONI IMPARATE NEL LIVELLO OPERAZIONALE 24

Diego Alcolea Navarro. Comandante.
Artiglieria. DSM.

Questo articolo analizza il nuovo concetto di operazioni congiunte americane, le chiamate operazioni integrate, e la sua profonda influenza

delle lezioni imparate per le sue forze armate durante l'ultimo decennio di guerre. Inoltre, si mostra la visione del TRADOC sul ruolo dell'esercito di terra in questo nuovo tipo di operazioni, che suppone in grande misura innovare in addestramento, insegnamento, gestione del personale e, soprattutto, leadership.

DOCUMENTO: I RISORSE UMANE NELL'ESERCITO: ORIENTAZIONE E SVILUPPO DELLA CARRIERA 35

Sono molti gli aspetti che incidono nell'importanza delle risorse umane per l'efficacia dell'esercito e, tra loro, per lo sviluppo della carriera professionale del personale militare. Questo documento analizza i principali mezzi per il godimento della carriera professionale, tanto in relazione ai bisogni dell'istituzione come delle persone e della loro responsabilità nella traiettoria. L'orientazione, la traiettoria del personale dei diversi armi e corpi, la formazione e specializzazione del personale incaricato della gestione, e lo svincolamento finale delle forze armate sono gli aspetti analizzati nel documento, presentandoci tanto gli sviluppi esistenti come il suo eventuale futuro.



SOMMAIRE

MUTUALISATION DES CAPACITÉS

MILITAIRES: SMART DEFENCE ET

POOLING&SHARING90

José Alfredo Vázquez Ramos. Commandant.
Commissariat. BEM.

Le scénario stratégique actuel et une crise financière sans précédent ont obligés les grandes organisations concernées par la sécurité internationale à une révision en profondeur de leurs structures et de leurs modalités de gestion. Parmi d'autres processus, l'Alliance Atlantique et l'Union Européenne essaient d'améliorer leurs capacités militaires par le développement de plusieurs initiatives multilatérales qui sont à l'origine des concepts de *Smart Defence* et de *Pooling and Sharing*.

LA FORCE INTERARMÉES 2020: UN

PROCESSUS DE RETOUR D'EXPÉRIENCES AU NIVEAU OPÉRATIONNEL.....24

Diego Alcolea Navarro. Commandant.
Artillerie. BEM.

Cet article analyse comment le nouveau concept américain d'opérations interarmées, appelées opérations mondialement intégrées, a été profondément influencé par le retour d'expériences dans les forces armées au cours de la dernière

décennie de guerre. D'autre part, il démontre comment la vision du TRADOC sur le rôle à jouer par l'armée de Terre dans ce nouveau type d'opérations, comporte en grande partie une innovation en ce qui concerne l'entraînement, l'enseignement, la gestion du personnel et, notamment, le leadership.

DOCUMENT: LES RESSOURCES HUMAINES

DANS L'ARMÉE DE TERRE: ORIENTATION ET

DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE35

De nombreux aspects soulignent la bonté des ressources humaines -essentiels pour l'efficacité de l'armée de Terre- mais, parmi ces derniers, le développement de la carrière professionnelle du personnel militaire acquiert une importance capitale. Cette étude analyse les principaux instruments de gestion de la carrière professionnelle relatifs aux besoins de l'institution aussi bien qu'à ceux de l'individu en ce qui concerne sa trajectoire personnelle. L'orientation de la carrière, les tranches éventuelles du parcours individuel dans les différents corps et grades, la formation et la spécialisation du personnel chargé de la gestion ainsi que la terminaison du temps de service dans les Forces Armées y sont aussi analysées tout en nous présentant leurs développements actuels et futurs.



SUMMARY

MUTUALIZED MILITARY CAPABILITIES:

SMART DEFENCE AND

POOLING&SHARING90

José Alfredo Vázquez Ramos. Quartermaster
Major. Staff College Graduate.

Large organizations dealing with international security are facing an in depth revision of their structures and management methods as demanded by the current strategic scenario and an unprecedented economic crisis. Those processes include undertaking military capability improvement both by the Atlantic Alliance and the European Union through the development of various multilateral initiatives. This is the origin of Smart Defense and Pooling & Sharing concepts

2020 JOINT FORCE: A PROCESS OF LESSONS LEARNED AT THE OPERATIONAL LEVEL..... 24

Diego Alcolea Navarro. Artillery Major. Staff
College Graduate.

This article analyzes the extent of the great influence of lessons learned by the US Armed Forces during the last decade of wars, on the new American joint operation concept: the so called globally

integrated operations. Furthermore, the author seeks to explain the role of the Army in this new type of operations, as envisaged by TRADOC; and this role will imply new developments in the fields of military training and education, personnel management and, above all, it will bring a new leadership.

DOCUMENT: CAREER COUNSELLING AND

DEVELOPMENT35

Many aspects support the high value of human resources for the Army, which is vital for the efficiency of the organization. Among the mentioned aspects, the development of the professional career of servicepersons has shown its relevance. This work analyzes the main tools available in order to manage the professional career, both regarding the institution needs and personal needs (as each service member is responsible of its own career). The document reviews the career counseling, possible professional profiles within the different corps and scales, training and specialization of the personnel responsible for management, as well as the eventual discharge from the Armed Forces, in terms of present developments and future prospects.

María Pita

«... seguidme y tomad
ejemplo de mí...»

Buen ánimo, compañeros
míos; seguidme y tomad
ejemplo de mí, porque
en nuestras manos está
pendiente el honor del nombre
español.

María Pita. Año 1589.



