



Ejército

de tierra español

DICIEMBRE DE 2013
AÑO LXXIV

NÚMERO 872

DOCUMENTO:

- La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército

ARTÍCULOS:

- El mando orientado a la misión: ¿Una revolución en nuestra cultura militar?
- Fotoperiodismo en guerra: Simbolismo y Facticidad



Trabajos de mantenimiento
(ISAF-Afganistán)

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, y Arizmendi López

Tenientes Coroneles

Urteaga Todó, Borque Lafuente,

Díez Alcalde y Jarillo Cañigueral

Comandantes

Villalonga Sánchez, Guerra Gil,

Urbina Redondo y Ramírez Perete

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: direccion@editorialmic.com

marketing@editorialmic.com

Fotografías:

MDEF,

DECET, MALE,

Colmeiro y Albeiti

REVISTA EJÉRCITO

C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID

Teléf.: 91-522 52 54. Teléfax: 91-522 75 53

Índice

PRESENTACIÓN

4

DOCUMENTO

LA MALLA DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO

Presentación

JUAN BAUTISTA GARCÍA SÁNCHEZ.

Teniente General.

Jefe del Mando de Apoyo Logístico del Ejército.

34



La Malla de Gestión del SALE

JOSÉ LUIS SÁNCHEZ ALOR.

General de Brigada. Caballería.

36



Los Procesos de la Malla de Gestión

JOSÉ LUIS SÁNCHEZ ALOR.

General de Brigada. Caballería.

43



El Centro de Gestión del Apoyo Logístico del Ejército

JOSÉ LUIS SÁNCHEZ ALOR.

General de Brigada. Caballería.

50



Una rueda oscura pero esencial

CARLOS CALVO GONZÁLEZ-REGUERAL.

Coronel. Infantería. DEM.

57



Los CICAL en la Fuerza Terrestre y en el Mando de Canarias

CARLOS MARÍA SALGADO ROMERO.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

64



NUESTRAS INSERCIONES

Normas de Colaboración

24

Convocatoria Premios Revista Ejército 2013

32

Libros de Defensa

107

Interior de Contraportada:

...«... Obedecerá y respetará a todo oficial y sargento del Ejército,...»

131

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

ARTÍCULOS

El yihadismo en el Magreb y el Sahel. Sus consecuencias para España

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.
Doctor en Ciencias Políticas.

8



El conflicto

AGUSTÍN ALCÁZAR SEGURA.
General de Brigada. Infantería. DEM.

16



Fotoperiodismo en guerra: simbolismo y facticidad

RAÚL CÉSAR CANCIO FERNÁNDEZ.
Doctor en Derecho.

26



El mando orientado a la misión: ¿Una revolución en nuestra cultura militar?

CARLOS JAVIER FRÍAS SÁNCHEZ.
Teniente Coronel. Artillería. DEM.

72



España en el liderazgo de los JOINT TASK FORCE HQ

ÁNGEL JOSÉ ADÁN GARCÍA.
Teniente Coronel. Artillería. DEM.

80



El mantenimiento de vehículos en el sigloXXI

JOSÉ LUIS SÁNCHEZ-PAULETE
DÍAZ-MECO.
Brigada. Automoción.

86



Reforma de la OTAN y de sus agencias.

JOSÉ MARÍA BELLUGA CAPILLA.
Comandante. Cuerpo de Intendencia del Ejército del Aire. DEM.

92



La Policía Militar en Saigón. ¿Lecciones de ayer olvidadas hoy?

ALEJANDRO MENÉNDEZ GARCÍA.
Sargento 1º. Transmisiones.

100



SECCIONES

El rincón de la Historia El mariscal de campo Juan Guillén Buzarán y Sarraoa

JUAN ANTONIO GÓMEZ VIZCAÍNO.
Coronel. Artillería.

108

Observatorio Internacional de Conflictos Derrota del M23 en el este de la República Democrática del Congo

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.
Doctor en Ciencias Políticas.
La rabieta de Arabia Saudí y sus consecuencias
ALBERTO PÉREZ MORENO.
Coronel. Infantería. DEM.

114

Grandes Autores del Arte Militar Almirante Juan Cervera Valderrama

PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.
Coronel. Infantería. DEM.

119

Publicaciones Militares del ET

120

Cine Bélico

Eran cinco hermanos
Regreso del infierno
FLOPEZ.

122

Archivo Gráfico

124

Información Bibliográfica

THE PACIFIC
SIN CAPÍTULO FINAL

127

Sumario Internacional

129

PUBLICIDAD:

Revista Ejército	15
Ibersystems de Defensa	78
Génesis Seguros	126
Fundación Tercio de Extranjeros	128

La Revista Ejército es la publicación profesional militar del Ejército de Tierra. Tiene como finalidad facilitar el intercambio de ideas sobre temas militares y contribuir a la actualización de conocimientos y a la cultura de su personal. Está abierta a cuantos compañeros sientan inquietud por los temas profesionales. Los trabajos publicados representan, únicamente, la opinión personal de los autores sin que la Revista Ejército, ni ningún organismo oficial, compartan necesariamente las tesis o criterios expuestos.

Redacción, Administración y Suscripciones: Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID. Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53. Pág. WEB: www.ejercito.mde.es, E-mail: ejercitorevista@et.mde.es; revistaejercito@telefonica.net. Suscripción anual: España 12,02 euros; Europa:18,03 euros; resto del mundo: 24,04 euros. Precio unidad: 2,4 euros. (IVA y gastos de envío incluidos) La vigencia de los precios referidos será durante el año 2013

Presentación



El Documento del presente número nos adentra en «la Malla de Gestión» del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército de Tierra. Como se dice en uno de los artículos que lo componen: «*La Logística es una rueda, grande, pesada, escondida y oscura, que conecta a todos los engranajes con el exterior y a su vez, asegura el movimiento de todas las ruedas auxiliares y, en definitiva, del conjunto*». El mostrarnos cómo se gestiona esa rueda, la estructura desarrollada para ello y la importancia de esta gestión es el objeto del Documento.

El primer artículo de opinión, *El yihadismo en el Magreb y el Sahel. Sus consecuencias para España* nos presenta una profunda y detallada visión sobre la expansión que el islamismo extremista está experimentando en el norte de África y su proyección hacia

el Sahel. El autor muestra su preocupación por la amenaza que ello representa para nuestra nación, ya que España es el único país europeo con frontera terrestre con el Magreb.

Las dificultades de tipo jurídico-político que, en el momento actual, tiene el reconocimiento del término «guerra» han obligado a buscar un sustituto que cubra estas lagunas, que se ha encontrado finalmente en el campo de la Sociología: «conflicto». Sin embargo, este nuevo concepto abarca un espectro de posibilidades excesivamente amplio, razón por la cual ha sido preciso acotarlo, de modo que en el terreno militar se entiende por tal «*al estado o situación de confrontación, real o potencial, que afecta a la Seguridad Nacional*». El autor hace un análisis conceptual sobre el conflicto y sus fases, anteponiéndolo al concepto «guerra», más limitado en su aplicación.

El siguiente trabajo, *Fotoperiodismo en guerra: simbolismo y facticidad*, nos muestra una serie de imágenes iconográficas, universalmente conocidas, en las que se plantean los límites epistemológicos acerca de la capacidad del periodismo gráfico para crear ficciones simbólicas al margen de la realidad subyacente. El análisis de la potencial semejanza entre fotografía y realidad es el objeto de este artículo.

Nuestra Doctrina introduce, por primera vez, el concepto de «mando orientado a la misión». Esta forma de mando se caracteriza porque el jefe se limita a explicar a su subordinado la finalidad de la acción que espera que este ejecute dentro del marco más amplio de la operación, y establece cuál de sus unidades conllevará el «esfuerzo principal» en cada momento, dando libertad a sus subordinados para

decidir la forma de ejecutar su misión. El artículo *El mando orientado a la misión: ¿Una revolución en nuestra cultura militar?* justifica que la aplicación completa de este concepto debería tener consecuencias importantes en todos los aspectos de nuestro Ejército, desde la enseñanza de formación hasta la organización de nuestros cuarteles generales, lo que supondría cambios muy profundos.

E*spaña en el liderazgo de los Joint Task Force HQ.* España se ha situado al frente de este nuevo concepto dentro de la OTAN, con una idea de CG propio, apoyado por la mayor parte de las naciones. Consiste en que un CG de nivel Mando Componente Terrestre sea capaz de hacer frente a operaciones conjuntas de pequeña entidad y predominantemente terrestres. Es decir, se ubique al Mando de un Teatro de Operaciones, sin perder sus capacidades terrestres inherentes. De acuerdo con el calendario previsto, y tras el correspondiente proceso de evaluación y certificación, España será la primera nación que ofrecerá a la OTAN un CG de la Estructura de Fuerza, como primer NFS JTF HQ.

E*l mantenimiento de vehículos en el siglo XXI* expone, de forma escueta, la situación del mercado de reparación de vehículos en la Unión Europea. Muestra cómo ha evolucionado el mercado y cuál es la situación en el Ejército de Tierra, sobre todo, en las cuestiones de documentación técnica, asesoramiento técnico y gestión de flotas.

En la cumbre de Ministros de Defensa, de junio de 2010, se acordó continuar con el estudio del proceso de reformas de la estructura de mando de la OTAN para conseguir una organización más reducida, efectiva y menos costosa. En la Revista de mayo ya se abordó este asunto. El artículo *Reforma de la OTAN y de sus agencias* completa este tema con un breve resumen de su historia —necesario para entender el alcance de estos cambios— y aborda las reformas en su organización y en sus agencias.

El objetivo de *La Policía Militar en Saigón: ¿Lecciones de ayer olvidadas hoy?* no es solo relatar los hechos acaecidos en Saigón en 1968, durante el ataque masivo de los comunistas sobre Vietnam del Sur, coincidiendo con la festividad del TET, año nuevo vietnamita. Pretende, además, establecer un paralelismo histórico entre ese hecho y lo que ha sucedido y está sucediendo en Afganistán.

E*l Rincón de la Historia* de este número está dedicado a un militar no demasiado conocido del complejo siglo XIX español: el mariscal de campo Juan Guillén Buzarán y Sarraoa. Este oficial, al que Mesonero Romanos definió como «discreto y bizarro militar, amable poeta y crítico», es mucho más conocido por su faceta literaria, en especial crítica literaria, crónica periodística, poesía y ensayo. Este trabajo nos muestra su faceta militar. Como oficial de Estado Mayor, formó parte del Ejército del Norte en la Primera Guerra Carlista e intervino en la campaña de África a las órdenes del general O'Donnell. Desempeñó importantes cargos político-militares como comandante general o gobernador militar en diferentes ciudades y regiones españolas.

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 *on line* 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

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

- ↳ Publicaciones
 - ↳ Revista Ejército
 - ↳ Ejército de Tierra Español
 - ↳ Último número Revista (Flash)
 - ↳ Revistas año en curso (Flash)
 - ↳ Revistas de 3 años anteriores (PDF)

INTERNET MINISDEF

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

- ↳ Documentación y publicaciones
 - ↳ Centro de Publicaciones
 - ↳ Catálogo de Revistas
 - ↳ Ejército de Tierra Español
 - ↳ Histórico por año (PDF)
 - ↳ Formato FLASH (año en curso)

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

- ↳ Área Publicaciones
 - ↳ Catálogo Revistas
 - ↳ Ejército de Tierra Español
 - ↳ Histórico por año (PDF)
 - ↳ Formato FLASH (año en curso)

INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

<http://intra.mdef.es>

- ↳ Tierra
 - ↳ El Ejército informa
 - ↳ Revista Ejército
 - ↳ Último número publicado (Interactiva)
 - ↳ Números anteriores
 - ↳ Histórico por año (PDF)

OTRAS UBICACIONES PARA SEGUIR LA REVISTA

Twitter: <https://twitter.com/ejercitotierra>

Tweet [#RevistaEj%C3%A9rcitoTierra](#)

Slideshare: <http://es.slideshare.net/ejercitotierra>

Firmado:

EL YIHADISMO EN EL MAGREB Y EL SAHEL. SUS CONSECUENCIAS PARA ESPAÑA

Carlos Echeverría Jesús. Doctor en Ciencias Políticas.

INTRODUCCIÓN

El asesinato de un soldado británico por dos individuos de ascendencia nigeriana, en Londres el 22 de mayo, el intento afortunadamente frustrado de asesinato de un soldado francés, en París tres días después coincidiendo con dos sangrientos atentados suicidas en Níger, o la continuación de los enfrentamientos entre militares y gendarmes tunecinos con yihadistas en regiones fronterizas con Argelia permitía comprobar en la primavera de 2013 la vitalidad y ubicuidad del yihadismo salafista en nuestro entorno estratégico. Aunque la operación Serval, lanzada con liderazgo francés el 11 de enero contra yihadistas que controlaban el norte de Mali, había conseguido la eliminación y/o expulsión de muchos de ellos de ese enorme territorio de 850.000 kilómetros cuadrados, la amenaza perduraba, y perdura, se ha dispersado y ha encontrado nuevos frentes (Libia o Níger) o agravado incluso otros antiguos (Nigeria). Tal dinámica será analizada en este artículo en lo que al entorno más inmediato de España respecta, sin ampliarlo a escenarios bien abonados por el yihadismo salafista globalizado como son tanto Siria como Egipto, este último dinamizado aun más tras la intervención militar en la escena política el 3 de julio¹.



Caballería de la Legión Extranjera francesa en Mali

EL MAGREB: CENTRALIDAD ARGELINA Y DETERIORO DE LA SITUACIÓN EN TÚNEZ Y LIBIA

El terrorismo yihadista salafista en el Magreb ha tenido en Argelia su epicentro de actuación desde hace décadas. Allí, el Estado y la sociedad fueron capaces de lograr que, a fines de los noventa, se ganara una guerra contra el terror que nunca fue, afortunadamente, una guerra civil, y ello a pesar de que muchos la califiquen aún hoy de tal. Ni el Grupo Islámico Armado (GIA), ni su sucesor el Grupo Salafista para la Predicación y el Combate (GSPC) fueron nunca capaces de liberar territorio, de fracturar al Estado o de lograr reconocimientos internacionales como poder alternativo; pero sí fueron letales y capaces de crear redes transfronterizas de activismo en el Magreb, el Sahel y Europa².

Cuando a principios de 2007 el GSPC se transformó en Al Qaida en las Tierras del Magreb Islámico (AQMI), con la bendición directa de Al Qaida Central, su activismo se dinamizó aun más, dentro y fuera de Argelia. En 2003 el GSPC había iniciado la siniestra y lucrativa práctica del secuestro de occidentales, capturando a 32 europeos en el sur argelino, y AQMI la reactivó a partir de 2008 hasta la situación actual, en la que siete rehenes europeos permanecen en manos de varios grupos terroristas desde hace meses, y otros han pasado por ellas habiendo sido cuatro de ellos asesinados.

AQMI introdujo también la práctica del terrorismo suicida —que ya tenía el precedente de un sangriento atentado del GIA, dirigido contra la sede de la Dirección General de la Seguridad Nacional (DGSN), en Argel en 1995, que provocó una cincuentena de muertos— y puso en pie una perfeccionada herramienta propagandística que, para desgracia de España, se denomina Instituto de Comunicación Al Áandalus.

Con este telón de fondo, a partir del otoño de 2010 se iniciaba un proceso de revueltas que los posibilistas calificaban precipitadamente de Primavera Árabe, pero que, desde una perspectiva de seguridad y de defensa, no ha hecho sino introducir el caos por doquier. Aunque



Planta de gas en In Amenas, donde en enero de 2013 se produjo un ataque terrorista y posterior liberación de rehenes por fuerzas argelinas

ni los yihadistas ni siquiera los islamistas más moderados estuvieron al frente de tales procesos en su arranque, sí se aprovecharon enseguida de ellos³. El presidente Zine El Abidine Ben Alí huyó de Túnez en febrero de 2011, el país entró en una dinámica electoral en la que los islamistas de EnNahda ganaron las elecciones de octubre de ese año, y la actitud típica de estos allá donde alcanzan el poder —abriendo las puertas a su ideología y a sus apoyos— ha llevado al país a la situación actual. Varios partidos y movimientos salafistas, algunos ya legalizados, mantienen desde 2011 un pulso con una sociedad en la que los regímenes anteriores, y particularmente el de Habib Burguiba, habían inculcado múltiples factores de modernización.

AQMI ya había intentado a principios de 2007 activarse en suelo tunecino, provocando enfrentamientos armados en Solimán, cerca de la capital, que se saldaron con una treintena de muertos. Cuando a mediados de 2013 se combatía a yihadistas en tres regiones tunecinas fronterizas con Argelia, ello se sumaba en términos de inventario a, al menos, otros tres choques con aquellos desde el inicio de las revueltas y se miraban con preocupación otros dos signos de radicalización: tunecinos eran en esos momentos al menos 800 de los yihadistas

A partir del otoño de 2010 se produjo un proceso de revueltas que los posibilistas calificaban precipitadamente de Primavera Árabe, pero que, desde una perspectiva de seguridad y de defensa, no ha hecho sino introducir el caos por doquier

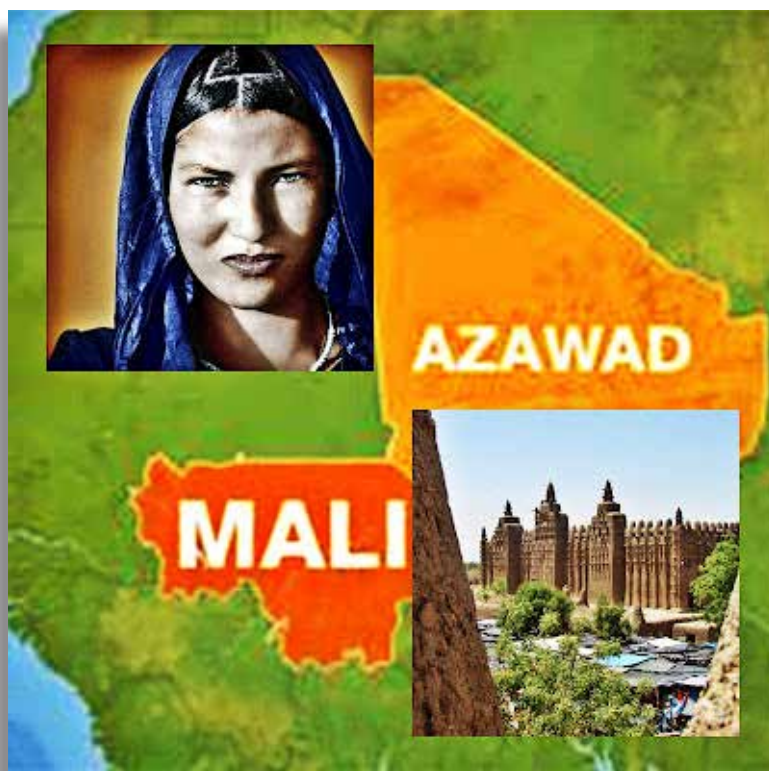
que combatían al régimen sirio, y de tunecinos era también la representación más numerosa de yihadistas que atacaron la planta de In Amenas en enero de 2013⁴.

El deterioro de la situación en Túnez, perceptible en términos de seguridad por el activismo violento de yihadistas dentro y fuera del país, y en términos políticos por el bloqueo de la Asamblea Constituyente donde aún no se ha conseguido consensuar una Constitución, dadas las exigencias que en su seno plantean los islamistas de EnNahda, también se ha reflejado en la sorprendente dimisión del Jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, el general Rachid Ammar, presentada al Gobierno el 24 de junio⁵.

Libia constituye el gran epicentro del deterioro de la seguridad en el Magreb provocado por las revueltas. Aquí se iniciaron el 15 de febrero de 2011, se transformaron enseguida en una guerra civil, llevaron a una intervención internacional que apoyó a los rebeldes y, con el asesinato de Muammar El Gadaffi el 20 de octubre de aquel año, se entró en un proceso

que tiene poco de normalización y mucho de caótico. En Libia, los islamistas en general y los yihadistas en particular sí tuvieron un gran protagonismo desde el inicio de unas revueltas, ubicado en la región oriental de la Cirenaica, desde la que en la década pasada se había alimentado de combatientes el campo de batalla iraquí y hoy se alimenta el sirio, y escenario también de revueltas cíclicas contra Gadaffi.

Hoy Libia está sumida en el caos, con múltiples milicias desafiando una autoridad estatal endeble y minada de divisiones, con el enorme Sur —el Fezzan— considerado desde diciembre de 2012 como zona militar cerrada, eufemismo que oculta que el Estado no es capaz de controlar una región donde proliferan terroristas y traficantes y circulan abundantes armas⁶, y con un terrorismo cada vez más letal. De este último destacaremos dos de las acciones más emblemáticas, aunque no han sido las más letales, y dos circunstancias que alimentan la preocupación regional e internacional: de las acciones, el ataque contra



Región de Azawad, en el nordeste de MALI



El líder libio Gadaffi fue capturado y ejecutado al final de la guerra civil libia

el Consulado de los EEUU en Bengasi, el 11 de septiembre de 2012, que se cobró la vida del Embajador y de tres de sus colaboradores, y el ataque con coche bomba contra la Embajada francesa en Trípoli, el pasado 23 de abril; y de las circunstancias preocupantes, que quienes atacaron la planta de gas de In Amenas, en enero, y quienes murieron matando como suicidas en Níger, en mayo, partieron de suelo libio⁷.

LA PROYECCIÓN DEL YIHADISMO SALAFISTA HACIA EL SAHEL

Ya en los noventa el GIA descubrió el Sahel para su causa. Para algunos analistas ello se debió al efecto empuje de las ofensivas gubernamentales lanzadas contra ellos en el norte de Argelia. Siendo esto cierto en buena medida, también lo es que el Sahel era para los ideólogos y para los activistas yihadistas tierra de *yihad* guerrero, en la que había que enderezar el islam y en la que los tráficos ilícitos que siempre han existido en ella ofrecían una gran ventana de oportunidades. Figuras terroristas con tanto protagonismo hoy, como Abdelhamid Abu Zeid (eliminado en la operación Serval) y Mokhtar Belmokhtar (dado por muerto por los chadianos pero aparentemente aún vivo e inspirador de los atentados suicidas en Níger) fueron cuadros del GIA, que luego pasaron por el GSPC y por AQMI y que, aunque para el caso de Belmokhtar se escindió de este

último en 2012 y creó un grupo propio, siguen constituyendo parte de una misma hidra que el terrorismo yihadista salafista representa.

Como ocurriera con islamistas más o menos radicalizados que se aprovecharon del caos generado por las revueltas en el Magreb (Túnez y Libia), los yihadistas también aprovecharon el caos generado en el Sahel por la guerra libia para medrar en un escenario desde antiguo emblemático como era y es Mali, y particularmente en su inmensa región septentrional, verdadero santuario durante años del GIA y del GSPC. Región vacía de

control estatal desde antiguo, el Sahel era y es epicentro de tráficos ilícitos y zona de conflictos intercomunitarios. Entre estos últimos destaca el de los tuaregs enfrentados históricamente a las autoridades de Bamako y de Niamey. Cuando muchos de los tuaregs desmovilizados pero bien armados que habían combatido junto a Gadaffi regresaron a Mali, en enero de 2012, se consideraron lo suficientemente fuertes como para iniciar su enésima revuelta. El problema fue que los nacionalistas y algunos laicos del Movimiento Nacional para la Liberación del Azawad (MNLA) que lanzaron su levantamiento el 17 de enero de aquel año, incorporaron como peligrosos compañeros de viaje a AQMI, a una escisión de este, el Movimiento para la Unidad

España es el único país europeo con frontera terrestre con el Magreb (en Ceuta y Melilla), inmediatez geográfica que, unida a la peligrosa mitificación por los yihadistas de «su Al Ándalus», hacen de nosotros un objetivo preferente

del Islam (Tawhid) y el Yihad en África Occidental (MUYAO), y a un grupo targui (singular de tuareg) yihadista como los dos anteriores, Ansar Eddine, testimonio este de que tal ideología se expande y afecta también a comunidades como las de los tuaregs, ajenas históricamente a ella.

Contando con unas Fuerzas Armadas endebles, cifradas en unos 7.000 efectivos mal armados y peor desplegados (el norte del país había sido en buena medida desmilitarizado tras la última paz entre los tuaregs y Bamako de 2006), Mali fue incapaz de evitar que la alianza ad hoc de esos grupos con el MNLA se hiciera con el control del inmenso territorio y sus principales ciudades (Tombuctú, Gao y Kidal, entre otras). Los yihadistas pronto desplazaron al iniciador del proceso, el MNLA, para pasar ellos a dominar la situación, y su provocadora actitud y su imposición ya definitiva en el territorio —aprovechando el agravamiento de todo el proceso generado por un golpe que se produjo en Bamako en la madrugada del 22 de marzo de 2012 que debilitó aun más al Estado maliense— encendió alarmas regionales e internacionales.

Las Resoluciones 2071, de 12 de octubre de 2012, y 2085, de 21 de diciembre, del Consejo



La emigración, procedente en buena parte del Sahel, es factor que afecta a la seguridad de países de la ribera norte y sur del Mediterráneo

de Seguridad de la ONU contenían respuestas a tal amenaza en forma de la planificación de una intervención africana para recuperar el control de dicho territorio, pero el farragoso proceso diplomático y técnico fijado para activarla hubo de verse alterado en enero de 2013. El año comenzaba con una ofensiva de los terroristas para hacerse con el control del resto del país, descendiendo con abundantes medios hacia Bamako. Esto llevó a Francia a constituirse, respondiendo a la solicitud de las autoridades malienses y obteniendo enseguida el aval del Consejo de Seguridad, en el Estado líder de una intervención que ha barrido a los terroristas, eliminando a parte de ellos y dispersando al resto.

Aunque debilitados durante varios meses por las tropas francesas y africanas que han apoyado a las malienses⁸, AQMI, el MUYAO y Ansar Eddine aún perviven en el verano de 2013, mantienen secuestrados (el MUYAO secuestró incluso a diplomáticos argelinos, en Gao en abril de 2012, conservando aún en su poder a tres de ellos), atentan dentro y fuera de Mali (en



Acciones de eliminación de terroristas de AQMI durante la operación Serval



Destacamento español Marfil en la operación Serval (Mali)

Tombuctú, Gao y Kidal, y en mayo y junio de 2013 en Níger con ataques en Agadez y Arlit en el Norte pero también en la capital, Niamey, en el Sur) y refuerzan vínculos con otros yihadistas de la región (Ansar Al Sharía en Túnez, en Libia y en Mauritania, y Boko Haram y su escisión Ansaru en Nigeria).

En Nigeria, el presidente Goodluck Jonathan se vio obligado, en mayo de 2013, a declarar el estado de emergencia en tres estados federados del Norte como respuesta a la feroz ofensiva de un Boko Haram que, aunque nacido en 2002, revivió a partir de 2009, en buena medida gracias a su creciente interrelación con AQMI en el Sahel. Sangrientos atentados de Boko Haram contra colegios en junio y julio —producidos en los estados de Borno y Yobe, dos de los sometidos desde mayo al estado de emergencia— mostraban la vigencia del terrorismo yihadista en suelo nigeriano y las dificultades para erradicarlo⁹.

CONSECUENCIAS PARA ESPAÑA

España es el único país europeo con frontera terrestre con el Magreb —en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla— y dicha inmediatez geográfica, unida a la peligrosa mitificación por los yihadistas del espacio hispano-portugués de Al Ándalus hacen de nosotros un objetivo preferente. Además, nuestros vecinos inmediatos magrebíes también ven su seguridad cuestionada, algo que afecta

directamente a la nuestra. Aunque en Marruecos y en Argelia los conatos de revueltas producidos también en los primeros meses de 2011 fueron abortados gracias al efecto combinado de reformas y de medidas de seguridad, es destacable que, en Marruecos, los islamistas están en el Gobierno desde diciembre de 2011 y que otros aun más radicalizados (fundamentalmente Justicia y Caridad aunque también existen en Marruecos grupos yihadistas salafistas) presionan en las calles e

inoculan su ideología en la sociedad.

España debe preocuparse particularmente por el creciente flujo de nacionales marroquíes hacia escenarios de combate como Siria o Mali, que también captan a musulmanes españoles o residentes en España tanto en Ceuta como en Melilla o en Barcelona¹⁰. En cuanto a Argelia, el gigante del Magreb sufre el deterioro de la seguridad en Túnez y Libia, mientras sigue estando obligado a combatir a los terroristas en su territorio. Esto último lo hace tanto en la Cabilia como en el sur profundo, y cada vez se ve más obligado a redoblar sus esfuerzos para interceptar armamento procedente de Libia¹¹.

Nuestro apoyo a la operación Serval, a la misión africana de apoyo a Mali (AFISMA) y a su sucesora de la ONU, la Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización de Mali (MINUSMA), a partir del 1 de julio, contribuyen a aumentar la amenaza que los yihadistas representan para la seguridad nacional de España. Nuestro país está firmemente comprometido con la seguridad del país saheliano, y ello incluye nuestro apoyo a un proceso de estabilización y de normalización que, aunque endeble, ha establecido un calendario que pasa, como una de sus primeras fases, por la celebración de elecciones presidenciales el 28 de julio para recuperar la normalidad política e institucional amenazada, como vemos, tanto por vulnerabilidades

nacionales como por un entorno regional muy inestable¹². Este apoyo a la estabilización del norte de un país que ha sufrido casi un año de dominio yihadista nos hace estar pues aun más amenazados por este terrorismo, pero ya lo estábamos desde antes, y ello es así tanto por motivos como los anteriormente citados como por nuestra presencia militar también inventariada en otros escenarios varios del islam (Irak en su día y Afganistán o el Líbano hoy) o, incluso, por las relaciones formales que mantenemos con regímenes que los yihadistas califican de apóstatas.

Además, la proximidad de Canarias al África Occidental nos obliga a considerar tal subregión africana como prioritaria para nuestra seguridad y nuestra defensa. Las detenciones, desde antiguo y hasta hoy, de yihadistas en suelo español, y los susodichos ataques terroristas en Londres y en París deben llevarnos a redoblar los esfuerzos, máxime cuando un Magreb afectado en negativo por las revueltas árabes y un Sahel que requiere de muchas más respuestas que las que la Comunidad Internacional se ha mostrado dispuesta a dar hasta la fecha constituyen una vecindad cada vez más preocupante.

NOTAS

¹ Sobre la perduración del conflicto en Siria y sobre la irrupción militar en el proceso egipcio, véanse «Syrie: l'armée poursuit son assaut à Homs, sans percée», *El Watan (Argelia)*, 4 de julio de 2013, en www.elwatan.com, y «Egypt's a typical military coup», *Análisis de Stratfor*, de 3 de julio de 2013, en www.stratfor.com.

² Sobre la génesis y el desarrollo del terrorismo yihadista argelino véase Echeverría Jesús, C. «Las redes del terrorismo islamista en el Magreb», en VV AA. *Reflexiones sobre el terrorismo en España*. Fundación Policía Española-Monográficos de Seguridad N° 2. Madrid, 2007, pp. 129-148.

³ Véase nuestra evaluación inmediata de los factores de inestabilidad que estaban introduciendo y que previsiblemente iban a introducir tales revueltas en estos países y, en general, en toda la región, en Echeverría Jesús, C. «El impacto de las revueltas árabes en la región euro-mediterránea», en VVAA *Cursos de Derecho Internacional y Relaciones*

Internacionales de Vitoria-Gasteiz 2011, Tecnos (Grupo Anaya). Madrid, 2013, pp. 309-381.

⁴ Mandraud, Isabelle: «L'armée tunisienne traque des groupes djihadistes dans les montagnes», *Le Monde*, 4 de mayo de 2013, p. 3.

⁵ Arfaoui, Jamel: «Démission surprise du chef d'état-major tunisien», *Magharebia*, 27 de junio de 2013, en www.magharebia.com.

⁶ «Frontière algéro-libyenne. Le boom du trafic d'armes», *El Watan (Argelia)*, 21 de junio de 2013, www.elwatan.com, y Essam, Mohamed y Oumar, Jemal. «Al-Qaida passe du Mali en Libye». *Magharebia*, 7 de junio de 2013, en www.magharebia.com.

⁷ «Libye: six soldats tués dans une attaque». *El Watan (Argelia)*, 25 de junio de 2013, en www.elwatan.com.

⁸ El apoyo africano al Estado maliense y a la ofensiva del mismo contra los yihadistas se ha concretado en la contribución, diplomática y militar de los miembros de la Comunidad Económica de Estados del África Occidental (CEDEAO), más el apoyo —importante sobre el terreno en términos operativos y que reforzó notablemente el esfuerzo lanzado por Francia con la operación Serval— de las fuerzas de Chad, que no es miembro de la CEDEAO.

⁹ En junio, nueve estudiantes eran asesinados en Maiduguri, lugar de nacimiento de Boko Haram y capital del estado de Borno. Véase «Nigeria: 9 étudiants tués lors de l'attaque d'une école». *El Watan (Argelia)*, 19 de junio de 2013, en www.elwatan.com. En julio se producía otro ataque similar, esta vez en la localidad de Potiksum, en el estado de Yobe, que costó la vida a 27 estudiantes y a un profesor. Véase «Mueren 27 estudiantes en Nigeria a manos de islamistas». *Diario de Navarra*, 7 de julio de 2013, p. 10.

¹⁰ «Espagne: un réseau lié à Al-Qaïda démantelé à Ceuta», *El Watan (Argelia)*, 21 de junio de 2013, en www.elwatan.com.

¹¹ Oufella, Lilia. «Sept terroristes tués par l'armée algérienne à la frontière avec le Mali», *Tout sur l'Algérie (TSA)*, 7 de julio de 2013, en www.tsa-algerie.com.

¹² «El Gobierno de Mali y los tuaregs rebeldes firman un acuerdo de alto el fuego». Atenea Digital, 19 de junio de 2013, en www.revistatenea.es. ■

Ejército

de tierra español



REVISTA DE PENSAMIENTO MILITAR
"TODOS LOS TEMAS QUE LE INTERESAN"

SEGURIDAD Y DEFENSA
NIVEL OPERACIONAL Y TÁCTICO
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
ORGÁNICA Y LEGISLACIÓN
PERSONAL
LOGÍSTICA
CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ARMAMENTO, MATERIAL E INFRAESTRUCTURA
EJÉRCITO Y SOCIEDAD
GEOGRAFÍA E HISTORIA
CULTURA

C/ Alcalá 18, 4º
28014 Madrid
Teléfono: 91 522 52 54
Fax: 91 522 75 53
e-mail: revistaejercito@telefonica.net
ejercitorevista@et.mde.es

EL CONFLICTO

Agustín Alcázar Segura. General de Brigada. Infantería. DEM.

DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO

El padre de la polemología Gaston Bouthoul¹ definió la guerra como «*la lucha armada y sangrienta entre agrupaciones organizadas*». Si se entiende este concepto como el enfrentamiento de grandes contingentes de tropas encuadrados en Fuerzas Armadas de países más o menos constituidos y reconocidos por la comunidad internacional, entonces se puede decir que desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, las *guerras clásicas* han sido relativamente escasas: China, Corea, Árabe-Israelí, Malvinas, Irán-Irak, Golfo Pérsico y primera fase del conflicto de Afganistán.

Si esto es así, ¿dónde encuadramos esa acción insidiosa que provoca decenas de víctimas mortales, centenares de heridos o lesionados y unos daños significativos, amén de la consiguiente intranquilidad y miedo entre la población?; ¿cómo definimos la situación creada entre los países ante las reivindicaciones, más o menos violentas, de uno de ellos, por territorios, población, agua, etc, supuestamente usurpados por el contrario?; ¿qué decir de la situación creada por un país o grupo de países que en posesión de un bien preciado o absolutamente necesario para el regular desenvolvimiento de la economía internacional, lo utiliza como arma de presión para obtener determinadas ventajas económicas, políticas, etc?; ¿dónde encuadrar la violencia generada por persecuciones religiosas?; ¿cómo encuadrar los problemas generados por las disfunciones de la globalización, los desequilibrios demográficos, la pobreza y desigualdad, las ideologías radicales y no democráticas o los peligros tecnológicos?

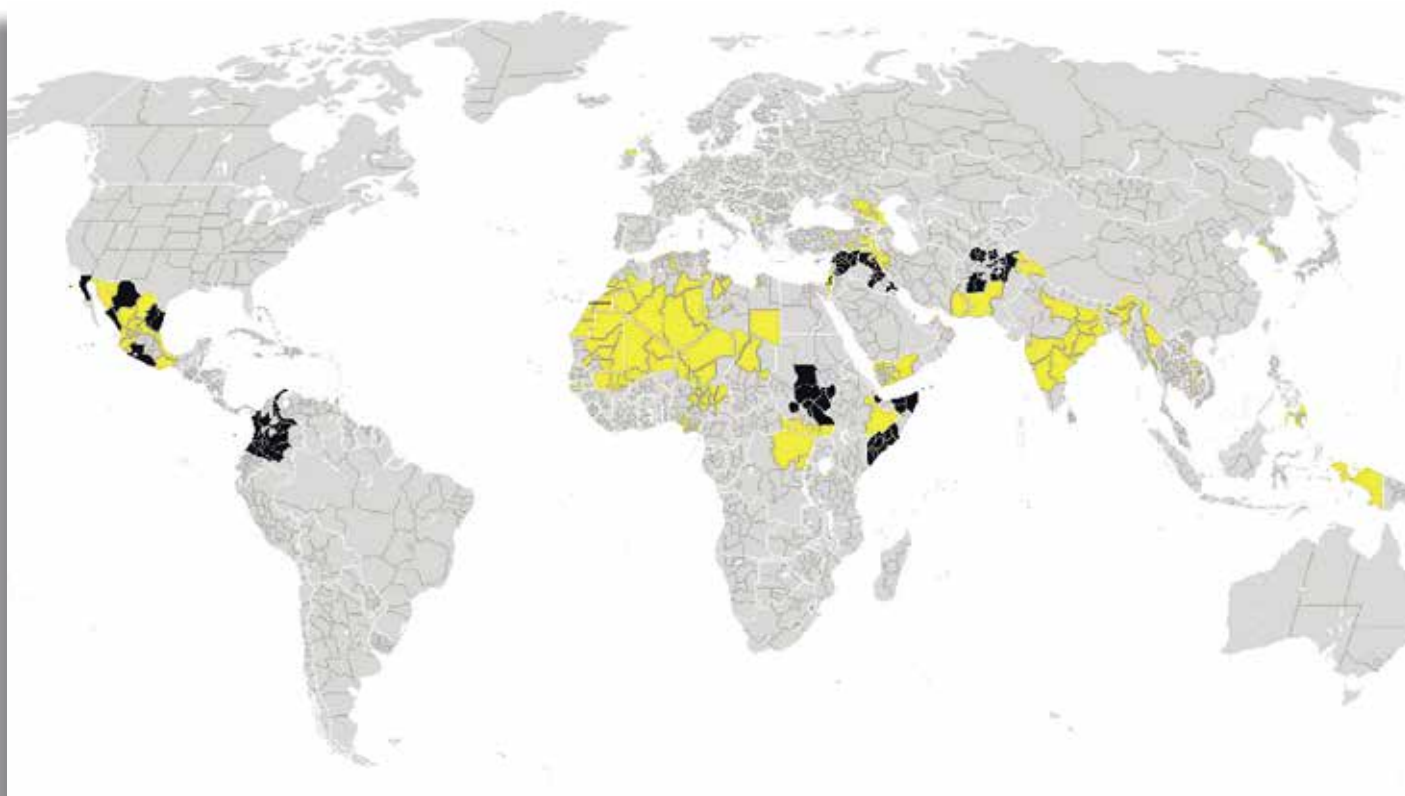
Evidentemente, podríamos seguir enumerando hechos que, no pudiéndose integrar en el concepto de guerra anteriormente definido, crean situaciones de tensión que hacen incómoda e incluso, en momentos determinados, pueden llegar a imposibilitar el normal desarrollo de las relaciones nacionales o internacionales.

Faltaba, pues, en el lenguaje corriente, una palabra para designar los diversos enfrentamientos entre los hombres, tales como diferencia, litigio, lucha, combate o, simplemente, el debate, desacuerdo, disputa o rivalidad, siempre que todas estas situaciones lleven consigo violencia ya sea esta física, psicológica, moral, económica, diplomática, etc.

En la búsqueda de una idea que englobara todo lo expuesto se encontró en el campo de la sociología el término *conflicto*.

Freund lo definió como «*un enfrentamiento intencionado entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, uno en relación al otro, una intención hostil, en general a propósito de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecerlo procura quebrar la resistencia del otro, eventualmente por el recurso a la violencia física, la cual puede tender, si es necesario, al aniquilamiento físico*»².

Queda fuera de este amplio cuadro de posibilidades la *competición*, toda vez que en esta, cada participante procura impedir a los restantes que alcancen sus objetivos, pero no contemplándose unos a otros como enemigos, sino como rivales en un juego, lo que implica la exclusión de intenciones hostiles y violencia. Esto es, se



Mapa de conflictos contemporáneos
(Negro: con más de 1000 víctimas/año; Amarillo: Entre 10 y 1000 víctimas/año)

procura triunfar de acuerdo a unas reglas pre-establecidas y que rechazan acciones dirigidas contra la integridad física o moral del adversario.

Por su parte, Lewis Coser³ definió el conflicto como «*la lucha por los valores, el "status", el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual, los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales*».

El análisis de ambas definiciones nos lleva a un concepto de gran complejidad porque en él caben las guerras, pero también las revoluciones, la lucha por el poder dentro de un sistema político, los antagonismos ideológicos, la lucha de clases, la competencia económica entre empresas, la delincuencia, la riña callejera, los enfrentamientos generacionales, las fricciones familiares, etc.

Es evidente que dentro de este inmenso bosque de posibilidades es preciso acotar el campo correspondiente a la investigación militar,

ciñéndonos a aquellos aspectos del problema que afecten a la seguridad nacional. Este es el espacio en el que este trabajo se va a desenvolver: todo lo que pueda afectar a la seguridad nacional, cuyo principal instrumento de mantenimiento y aseguramiento es la defensa nacional, pudiendo por tanto definir el conflicto como «*el estado o situación de confrontación, real o potencial, que afecta a la seguridad nacional*»⁴.

PROCESO EVOLUTIVO DEL CONFLICTO

El conflicto no se origina por generación espontánea, sino que surge y se complica a través de un proceso, a veces largo en el tiempo, en el que se producen avances y retrocesos según la coyuntura del momento considerado.

El estudio de las tensiones tanto nacionales como internacionales y su control, capacita al hombre político para decidir mejor y en menos tiempo, disminuyendo la probabilidad de

La situación de crisis amplía el concepto puramente militar que hasta ahora se había contemplado sobre la guerra

cometer errores en momentos cruciales, puesto que, desde que surge una situación de tensión, ya sea de carácter interno o internacional, hasta que explota en forma de conflicto armado, se producen avances, retrocesos y estancamientos que dan lugar a que el proceso conflictivo se pueda dividir en fases, las cuales se desarrollarán sucesiva o simultáneamente e incluso puede no darse alguna de ellas. Estas son: crisis, distensión, disuasión y conflicto armado.

Crisis

Esta situación amplía el concepto puramente militar que hasta ahora se había contemplado sobre la guerra, por lo que, al igual que sucede con el conflicto, es preciso recurrir a otras esferas de actuación humana de donde extraer la definición de los nuevos términos.

Al tener un origen no militar, la palabra crisis se aplica a múltiples factores de la actividad del hombre y no siempre con el mismo significado. Así, se habla de la crisis de una enfermedad, del teatro, de la bolsa, del petróleo, del gobierno, etc.

Dada la amplitud del campo de aplicación del término que nos ocupa, es preciso delimitarlo para reducirlo a la esfera que realmente nos interesa y que no es otra que la seguridad nacional.

En este contexto, se define crisis como *«la situación de inestabilidad que pudiera*

*llegar a alterar la vida normal de la nación y la acción de gobierno y que, en función de su peligrosidad potencial para la seguridad nacional y colectiva, puede inducir al gobierno a tomar una serie de medidas preventivas que lleven asociadas la puesta en marcha de mecanismos de respuesta»*⁵.

Se puede sintetizar lo expuesto diciendo que en toda crisis existe una acción o se produce una situación que, alterando el proceso de normalidad, puede tener consecuencias importantes que exigen para prevenirla o remediarla la adopción de medidas urgentes de todo tipo entre las cuales se puede incluir el empleo de las Fuerzas Armadas como *última ratio*.

Distensión

Concepto generado durante la Guerra Fría, motivado por la imposibilidad e inutilidad de mantener permanentemente una situación de tensión entre los bloques, lo que les llevó a intentar una disminución del grado de crispación en las relaciones internacionales existente hasta el momento.



El USS Barry lanzando un misil Tomahawk en la operación Odyssey Dawn (Libia)



Conflicto sirio. Soldado con máscara de gas

La primera luz sobre la necesidad de diálogo surgió tras la Crisis de Cuba, primera y quizás única vez en que las grandes potencias estuvieron realmente próximas a un enfrentamiento directo. Fruto de ello fue el establecimiento del célebre *teléfono rojo* entre Moscú y Washington para consultas directas antes de tomar decisiones que condujeran a un punto de no retorno.

A este primer paso siguieron otros como forma de reducir la tensión o el desastre en caso de inicio de las hostilidades. El establecimiento de este clima de diálogo supuso el inicio de conversaciones entre los dos grandes que concluyeron en diversos acuerdos y tratados como el Tratado sobre Limitación de Misiles Antibalísticos (ABM), los Tratados sobre Limitación de Armas Estratégicas (SALT), que culminaron posteriormente en el Tratado sobre Reducción de Armas Estratégicas (START) y el Acuerdo sobre Eliminación de Misiles de Alcance Medio (INF), por citar solo los más importantes.

Paralelamente y con este espíritu, se inició en Helsinki en 1973 la Conferencia de Seguridad y Cooperación en Europa (CSCE), que finalizó en agosto de 1975, en cuya Acta Final, se firmó, entre otros, un documento sobre medidas de confianza y ciertos aspectos de seguridad y desarme, produciéndose el máximo acercamiento entre bloques después de la firma del Tratado sobre Fuerzas Armadas Convencionales

en Europa (CFE), en París, noviembre de 1990. A partir de esa fecha los acontecimientos se precipitaron en la URSS, hasta producir su desmoronamiento y el nacimiento de quince nuevas repúblicas.

Al proceso descrito se le conoce con el nombre de *distensión* que la Escuela de Estado Mayor del Ejército de Tierra definió como: «*El conjunto de esfuerzos para lograr un acuerdo parcial entre países o bloques antagónicos, que pueda ayudar a disminuir las tensiones políticas existentes tanto en el ámbito internacional como en el interior del propio país, y a estimular las buenas relaciones entre las naciones*».

En la distensión no solo participan las grandes potencias, sino todos los países. La estabilidad y el bienestar de todo el sistema mundial en equilibrio pasa por el reconocimiento de las legítimas aspiraciones de los terceros en discordia; estos son el resto del mundo y aquí empiezan los problemas. Una distensión completa en su forma más pura y estable parece manifiestamente imposible, incluso a largo plazo. Pero así como la guerra y la tensión pueden aparecer de vez en cuando, también podría pensarse en la benignidad de una distensión más o menos generalizada.

Desde que surge una situación de tensión hasta que explota en forma de conflicto armado, el proceso conflictivo se puede dividir en fases (crisis, distensión, disuasión y conflicto armado), que se desarrollarán sucesiva o simultáneamente, o puede no darse alguna de ellas

Disuasión

Globalmente considerada, la forma de actuar ante cualquier conflicto, se establece entre dos planteamientos opuestos entre sí. El primero tiene un carácter positivo e implica *hacer algo*; es la *acción*, forma de actuación con la que, empleando físicamente todos o parte de los medios disponibles, de cualquier naturaleza, y pudiendo actuar en los más variados campos, sucesiva o simultáneamente, se busca alcanzar el objetivo que requiere la solución del problema planteado. En oposición al anterior, tenemos una segunda forma de actuación que presenta un carácter negativo, pues más que *hacer algo* por nosotros mismos, lo que buscamos es que nuestro oponente *no lo haga*; es la *disuasión*.

Acción y disuasión son dos conceptos que han nacido y evolucionado paralelamente. Desde que existe el conflicto, ambos han estado normalmente presentes al menos en parte del proceso de resolución del mismo, pues lo normal ha sido y es que, frente a una provocación iniciadora, se intente evitarla, por no interesar el cambio del actual status existente o por miedo a perder en el futuro enfrentamiento, es decir, se disuade al enemigo de continuar con su actividad. Si fallan esos intentos de impedir ese enfrentamiento, este, por aceptación mutua de ambos contrincantes o por imposición de uno de ellos, se iniciará y pasarán a la acción.

Temporalmente, la disuasión comienza antes que la acción sin que el inicio de esta, signifique

el final de aquella, pues, en los campos donde la acción sea nula, la disuasión actuará reforzándola y complementándola. La recíproca no es cierta ni posible; la disuasión es per se, ajena a la acción y cualquier empleo de los medios, por pequeño que sea, supone el paso a esta forma de actuación.

El diccionario define disuasión como *acción o efecto de inducir a uno con razones a mudar de dictamen o propósito*, definición muy genérica que desborda el campo del conflicto. Dentro de este y con un criterio más restringido y apropiado para el mismo, podemos definir disuasión como *conjunto de medidas adoptadas para obligar a un oponente a renunciar a la ejecución de una acción planeada, no deseada por nosotros, en virtud del alto coste que le supondría*.

Collins la define como: «*Conjunto de medidas que se toman para evitar, más que para llevar a cabo, la guerra, empleando las medidas psicológicas más que las físicas*».

Su finalidad es, pues, impedir los enfrentamientos armados, buscando evitarlos antes de que estos se produzcan mediante la coacción, lo que supone la existencia de unos medios que representen una fuerte amenaza para el oponente y que le hagan ver claramente los inconvenientes que se le presentarán en caso de persistir en su actitud.

En oposición a la utilización de medios materiales que supone la acción, la disuasión, con su amenaza de empleo de los mismos, basa su actuación en el efecto psicológico que dicha posibilidad de empleo va a tener en el adversario, que le lleve a la conclusión de que las potenciales ventajas que obtendría son menores que las pérdidas que puede sufrir. Así, la posibilidad de fracaso y el temor al daño que sufrirá, le producirán indecisión y duda, y le conducirán finalmente a desistir de sus propósitos.

La disuasión se ejerce en el más alto nivel estratégico, es decir, en la estrategia general y las medidas de disuasión se aplicarán en cualquiera de los campos posibles con mayor o menor intensidad y de una forma permanente, si bien, cuando la crisis surge y aumenta



Manifestaciones en Egipto tras la caída del presidente Mursi



Tropas españolas en Ludina (conflicto afgano)

la tensión, en el intento de evitar el enfrentamiento, adquiere especial relevancia el campo militar, el cual aporta la fuerza como soporte de la acción disuasiva.

Frente a la pérdida de protagonismo que pueden sufrir las medidas disuasorias en alguno de los campos de actuación a lo largo del conflicto —como puede ser el económico— o a su aumento en determinados momentos —como sucede con el militar, si se agrava la crisis— la disuasión en el campo diplomático desempeña un papel fundamental y permanente hasta el inicio de las hostilidades, encargándose de la persuasión y acción psicológica, componente fundamental de la misma. La amenaza de empleo de la fuerza pasa a convertirse así en una forma muy particular de diplomacia: la *diplomacia coercitiva*.

La disuasión abarca todo el espectro del conflicto, tanto en situaciones de tensión, crisis, o tras el desencadenamiento del conflicto armado. Se ejerce de una forma permanente; y tiene que ser así en razón de la propia finalidad que persigue, que no es otra que la de evitar la elevación de la tensión existente entre antagonistas, impidiendo la modificación del status vigente en ese momento hacia niveles superiores de tensión hasta llegar al enfrentamiento bélico, verdadero punto crítico que debe evitar que se alcance a toda costa, o bien, alcanzado este, que se mantenga con carácter limitado y no conduzca a la guerra total.

La adopción de posturas y actitudes provocativas puede elevar la tensión inesperadamente sin que la disuasión establecida hasta ese momento consiga evitarlo, y se produzca la crisis. En esta situación, pese al fallo de la disuasión que supone la aparición de dicha crisis, aquella todavía puede desempeñar un importante papel como elemento conductor de esta, buscando la forma de que el agravamiento de tensión sea el menor posible y sus efectos se diluyan cuanto antes. Para ello, paralelamente a la elevación de la tensión, se debe efectuar otra de la amenaza y de los medios que la respaldan con el fin de reforzar la validez de la disuasión y estabilizar la tensión e incluso rebajarla.

El aumento de las medidas disuasorias puede resultar un arma de doble filo al poder considerarla el oponente como una incitación a la acción y pasar directamente al uso de la fuerza, por lo que la cautela en su aplicación es esencial, buscando no llegar a situaciones sin posibilidad de retorno y dejando al adversario una salida honrosa a la crisis que evite el enfrentamiento.

Conflicto armado

Cuando las relaciones entre los estados, grupos organizados o comunidades han recorrido todos, o parte, de los aspectos que constituyen el espectro del conflicto (crisis, distensión, o disuasión), sin que haya sido posible el arreglo pacífico de las divergencias, se llega a lo que se ha dado en llamar conflicto armado.

Se ha adoptado esta terminología en vez de la clásica de *guerra* por el carácter formal de esta palabra, cuyas implicaciones, jurídicas y políticas harán que en ocasiones, uno o varios de los contendientes no reconozca como tal un conflicto armado, aunque este incluya acciones militares de entidad importante.

Aun cuando el vocablo *conflicto*, tal como hemos expuesto anteriormente, abarca muchos más aspectos que la guerra, al adjetivarlo con el término *armado*, podemos asimilarlo, con determinados matices, a un mismo significado, sustituyendo a partir de ahora al de *guerra* actualmente en desuso.

Estudiosos de la guerra la han definido a través del tiempo de diversas formas:

Acción y Disuasión son dos conceptos que han nacido y evolucionado paralelamente; desde que existe el conflicto, han estado normalmente presentes en su proceso de resolución

Clausewitz: «Acto de violencia para obligar al enemigo a cumplir nuestra voluntad».

Víllamartín: «Choque natural entre los elementos de daño y defensa de que disponen dos poderes sociales que se encuentran en oposición de intereses».

Montgomery: «Conflicto prolongado entre grupos políticos rivales mediante la fuerza de las armas».

Bouthoul: «Lucha armada y cruenta entre grupos organizados».

Por su parte, la PD1-001⁶ lo define como «confrontación física entre colectividades organizadas, no necesariamente reconocidas a la luz del derecho internacional, caracterizada por el empleo de medios de combate con la finalidad de imponer una voluntad sobre la otra».

Si bien el conflicto armado entre colectividades de la misma naturaleza (estados) es una posibilidad y por ello se contempla como tal en todos los planteamientos estratégicos nacionales, en la actualidad se ha generalizado la confrontación armada entre colectivos de entidad y potencial muy diferentes. Esto ha dado lugar a una diferenciación entre conflictos simétricos, asimétricos e híbridos.

CONFLICTO SIMÉTRICO

Es aquel en el que los contendientes usan modelos estratégicos militares análogos. Como decíamos más arriba, esta modalidad del conflicto armado sigue representando una amenaza capital para la seguridad nacional, aun cuando la interdependencia global ha influido en su morfología y disminuido la probabilidad de confrontaciones clásicas entre estados⁷.

CONFLICTO ASIMÉTRICO

Cuando uno de los contendientes considera que existe un gran desequilibrio frente a su potencial enemigo, pero entiende que su única opción es el empleo de la fuerza y no dispone de los recursos y medios militares necesarios para enfrentarse a él, se plantea la utilización de una aproximación estratégica diferente. Procurará evitar un choque decisivo y redefinirá las condiciones del conflicto para quebrar la voluntad del adversario más fuerte y de esta forma alcanzar sus objetivos. En este caso, nos encontraríamos ante un conflicto armado asimétrico.

No existe conflicto armado asimétrico solo por la existencia de una desigualdad numérica, tecnológica o de procedimientos entre los contendientes; el elemento clave de la asimetría es la existencia de modelos estratégicos diferentes en su concepción y desarrollo. Esto implica que el *enemigo asimétrico* puede presentar diversos casos y aplicar planteamientos estratégicos muy diferentes.

CONFLICTO HÍBRIDO

Hace ya más de una década que el adjetivo híbrido se abrió paso en el lenguaje de algunos expertos en asuntos de defensa para calificar lo que consideraron como el nacimiento de un nuevo tipo de conflicto, diferente tanto del simétrico o convencional como del asimétrico, y que, en líneas generales, sería la resultante del empleo simultáneo de ambas formas de lucha. Aunque bastante generalizado el uso de esta nueva denominación, no faltan quienes consideran que no hay razones objetivas para acuñar nuevos nombres y que lo que se observa en los conflictos actuales o recientes no deja de ser fruto de una evolución en los medios y procedimientos empleados que, aunque los hacen más complejos, no por ello dejan de estar perfectamente encuadrados en la categoría de los conflictos asimétricos⁸.

CONSIDERACIONES FINALES

Recorrido todo el arco del *conflicto*, su colofón natural tendría que ser la *paz*, que la PD1-001 define como «la situación que existe en las relaciones entre colectividades o estados cuando prevalece la ausencia de violencia, tanto directa como indirecta, o la amenaza de emplearla»⁹.

Ateniéndonos a lo que a lo largo de estas páginas hemos analizado, no parece posible alcanzar este ideal de forma absoluta por cuanto los problemas existentes en la comunidad internacional impiden, de una forma realista, que pueda lograrse con carácter general. Lo que sí puede ser factible es disminuir los riesgos de conflicto así como limitar sus zonas de desencadenamiento y la virulencia de sus efectos.

Por ello, en situaciones de paz, se acude al empleo de fuerzas militares para mantener por debajo del umbral de conflicto armado las tensiones que, cada vez con más frecuencia, se producen dentro de ese amplísimo espectro que la Estrategia de Seguridad Nacional establece como riesgos y amenazas para la misma.

Son las conocidas comúnmente como operaciones de paz: «Normalmente realizadas bajo los auspicios de Naciones Unidas u otras organizaciones internacionales competentes, de conformidad con el mandato aprobado por resolución de estas, ... Pretenden reforzar las soluciones de paz adoptadas, disuadir para que no emerja un conflicto, o preparar las condiciones para que el conflicto se resuelva definitivamente. Sus objetivos son evitar que la violencia se extienda y, sobre todo, reducir la tensión entre facciones rivales para intentar establecer condiciones de paz o hacer cumplir las ya acordadas».

Se realizan bajo el mando y control de la organización internacional que las auspicia, de acuerdo con el mandato que apruebe dicha organización y, normalmente, con el consentimiento de las partes implicadas. La misión genérica es la disuasión, impidiendo que se realicen actos violentos, y su objetivo último, la paz.

Con ellas se apoya y da continuidad a los esfuerzos diplomáticos para mantener la paz y contener o finalizar conflictos. Están concebidas para impedir o concluir el conflicto mediante la conciliación de las partes más que para una finalización superficial por la fuerza. Por lo tanto,



Soldados de Corea del Norte desfilando

las actividades militares que se desarrollen tienen por objeto crear las condiciones sobre las que otros organismos, fundamentalmente diplomáticos y en algunos casos humanitarios con atribuciones para ello, puedan reparar los síntomas y las causas de fondo del conflicto, y con ello conseguir un acuerdo duradero y una paz que se sostenga por sí misma.

NOTAS:

¹ Sociólogo francés (1899-1980). Fue el creador de la polemología, disciplina que considera la guerra como un fenómeno biológico y al mismo tiempo social. Escribió *Las guerras, elementos de polemología* (1951).

² FREUND, Julien: *Sociología del conflicto*. Ministerio de Defensa. Madrid, 1995.

³ COSER, Lewis (1913, Berlín-2003, Cambridge, Massachusetts): Fue el primer sociólogo que trató de reunir el estructural funcionalismo y la teoría del conflicto.

⁴ PD1-001. *Empleo de las Fuerzas Terrestres*, p 2-1.

⁵ *Ibídem*, p 2-1.

⁶ *Ibídem*, p 2-2.

⁷ *Estrategia de Seguridad Nacional. Un proyecto compartido*. 2013. p 24.

⁸ SÁNCHEZ GARCÍA, Fabián. «El conflicto híbrido ¿una nueva forma de guerra?» *Documentos de Seguridad y Defensa*. Nº 51. CESEDEN. p11.

⁹ *Ibídem*, p 2-1. ■

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

1. REVISTA EJERCITO. AUTORES

La Revista Ejército es una publicación sobre temas técnicos profesionales, que se orienta a facilitar el intercambio de ideas sobre temas militares, cabiendo en la misma cuantas informaciones, opiniones, investigaciones, ideas o estudios se consideren de interés en relación con la Seguridad y la Defensa, así como con la organización, el personal, la preparación, el empleo, la logística, las experiencias, los proyectos, la historia, la cultura militar, y los valores y tradiciones del Ejército. Así mismo, contribuye a fomentar y mejorar la vinculación entre Ejército y Sociedad para una mayor participación en la cultura de Defensa.

En la Revista Ejército puede colaborar cualquier persona que presente trabajos originales, inéditos y con una redacción adecuada, que por su tema, desarrollo y calidad se consideren acordes a la anterior finalidad.

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 el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

3. PRESENTACIÓN DE COLABORACIONES:

Los requisitos de los textos, así como del material gráfico que los acompañe, se especifican detalladamente al 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 y Patrimonio Cultural 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:

Los documentos monográficos son trabajos sobre un tema profesional, especialidad, gran unidad, organización, función organizativa, de combate o logística, operación, etc, que se trata de forma unitaria, insertándose como una sección en los números ordinarios. Se confeccionan a propuesta de una autoridad u organización o a instancias 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. Por la autoridad u organización proponente, se designará un representante para el Documento, que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la Revista.

6. NÚMEROS EXTRAORDINARIOS:

Los números extraordinarios, en similitud a los documentos, son también trabajos sobre un tema profesional, especialidad, gran unidad, organización, función organizativa, de combate o logística, operación, etc, que se trata de forma unitaria, pero con mayor profundidad, detalle y extensión, reservándose un número completo de la Revista para su publicación.

Generalmente los «extraordinarios» constan de presentación y una serie de 12 a 18 artículos, cada uno entre las 2000 y 3000 palabras. Dependiendo del tema, pueden tener distinto tratamiento. Las normas de remisión de textos y gráficos son las mismas que las del resto de colaboraciones. Así mismo, por la autoridad u organización proponente, se designará un representante para el «extraordinario», que se encargará de la coordinación del 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 publicado en la Revista Ejército, habrá de solicitarse previamente autorización 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

10. FORMATO DE COLABORACIONES

Con el objeto 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 remitirán a la Revista 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. Con carácter general, en los artículos se recomienda utilizar el menor número de siglas o acrónimos posible. No obstante, cuando se empleen, la primera vez tras identificar su significado completo se pondrá entre paréntesis el acrónimo, la sigla o abreviatura correspondiente. Así mismo, cuando el trabajo requiera el empleo de un número considerable de siglas o acrónimos, al final del trabajo, o en documento aparte, figurará la relación de siglas empleadas con su significado.
8. El artículo ha de ir acompañado por un resumen del mismo cuya extensión no superará las 120 palabras.
9. 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 remitirá a la Revista 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 remitido 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.

FOTOPERIODISMO EN GUERRA:

SIMBOLISMO Y FACTICIDAD

Raúl César Cancio Fernández.

Doctor en Derecho.

Académico Correspondiente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación.

A mis padres, periodistas gráficos.

«Verbal representations of such places or scenes may, or may not, have the merit of accuracy; but photographic presentments of them will be accepted by posterity with an undoubting faith»¹

A. Gardner

«The truth is the best picture, the best propaganda»²

R. Capa

Resulta asombroso comprobar cómo la plasticidad, la belleza, el simbolismo o la capacidad iconográfica de algunas imágenes fotográficas tomadas en escenarios bélicos, por tanto, en contextos intrínsecamente incompatibles con cualidades pudiéramos denominar artísticas, se convierten sin embargo en argumentos nodales para desvincular dichas imágenes de su anclaje fáctico. Talentos superlativos como los atesorados por los fotógrafos Alexander Gardner, Robert Capa, Joe Rosenthal o Frank Hurley les han permitido captar imágenes cuya capacidad y densidad alegórica ha sido de

tal magnitud, que las fundadas dudas acerca de la espontaneidad en el momento de su captación, han



A sharpshooter's last sleep (A. Gardner)

sido arrumbadas a un segundo plano, colocando sobre el tapete el viejo debate epistemológico acerca del fotoperiodismo y su capacidad para crear ficciones simbólicas al margen de la facticidad que las sostiene. O formulado de manera negativa: ¿es admisible el empleo de la verdad como legitimadora de la imagen, pero solo hasta el punto de que la composición estética, simbólica o propagandística del autor no peligre?

El escocés Alexander Gardner (1821-1882) es el fotógrafo —con permiso de O'Sullivan, Brady o Cook— por antonomasia de la Guerra de Secesión americana. Su libro *Gardner's photographic sketch book of the Civil War*, publicado en 1866, puede considerarse la Biblia del periodismo gráfico durante aquella guerra. Una de esas cincuenta imágenes montadas a mano que configuran la obra, titulada *Home of a rebel sharpshooter*, ha sido durante décadas un icono gráfico de la devastadora Batalla de Gettysburgh, exhibiendo el cadáver de un francotirador confederado, que yace tras su parapeto en el lugar conocido como Devil's Den. En 1961, Frederic Ray, de la revista *Civil War Times*, advirtió que el referido francotirador aparecía yacente no solo en el Devil's Den, sino en otras ubicaciones del campo de batalla fotografiadas también por Gardner, como por ejemplo en la titulada *A sharpshooter's last sleep*, lo que le llevó a sospechar que el fotógrafo escocés había manipulado las escenas antes de inmortalizarlas. Esa inferencia fue años después ratificada por William A. Frassanito en su libro *Gettysburg: A journey in time* (Thomas Pubns, 1996) en el que sostiene que Gardner y sus asistentes Timothy O'Sullivan y James Gibson habrían arrastrado el cuerpo del francotirador cuarenta yardas hasta situarlo en un entorno más estético, sin advertir, entre otros detalles, que el arma que habían apoyado dramáticamente sobre el parapeto, no era la que habitualmente empleaban los *snipers* confederados.



Home of a rebel sharpshooter (A. Gardner)

Setenta y tres años después, otra guerra civil nos proporciona una nueva imagen iconográfica. De los prados de Pensilvania a los cerros cordobeses. El 5 de septiembre de 1936, Cerro Muriano es el escenario de las primeras escaramuzas entre las tres columnas dirigidas por el general Varela, el comandante Sagrado y el coronel Sáenz de Buruaga, respectivamente y los milicianos apostados en la sierra.

El referido día concurrió en Cerro Muriano un notable grupo de reporteros españoles y extranjeros, entre los que destacaban Robert Capa, Gerda Taro, Franz Borkenau, Georg Reisner o Hans Namuth, avisados de la posibilidad de una ofensiva republicana sobre Córdoba. En ese contexto, la Leica III del fotógrafo húngaro toma la imagen universalmente conocida del miliciano abatido.

La primera duda sobre su autenticidad fue expresada por Piero Berengo Gardu en 1972, al publicar varias fotos inéditas de una secuencia en la que se veía al miliciano caído antes de otra imagen en la que formaba parte de un grupo armado que exteriorizaba su alegría en lo alto de una loma. En 1975 se difundió el testimonio de un veterano periodista británico, O'Dowd Gallagher, quien había estado con Capa en España, en el que afirmaba que «durante varios días no había habido mucha acción y Capa y otros se quejaron a los oficiales republicanos



Muerte de un miliciano (R. Capa)

porque no podían tomar fotos. Al final [...] un oficial republicano les dijo que movilizaría un destacamento hasta unas trincheras cercanas para que simularan una serie de maniobras con el objeto de que las fotografieran». Pagni, paladín de los impugnadores de la veracidad de la instantánea, ofrece su análisis de las imágenes de los dos caídos publicadas originalmente en la revista francesa *Vu*, y tras superponerlas llega a la conclusión de que están en el mismo lugar y que ambas fotos fueron tomadas casi al mismo tiempo, extrañándose de que en la segunda no se apreciara el cadáver del miliciano de la primera toma, y de lo inverosímil de que dos personas cayesen abatidas casi del mismo modo y en idéntica ubicación, lo que indicaría que en realidad fueron posados y, consecuentemente, reconstrucciones, «privando así a esta foto de esa pregnancia que hasta hoy le estaba soberanamente reconocida».

En el bando contrario, Richard Whelan (*Robert Capa. La biografía*, Aldeasa, 2003), el más apasionado defensor de la autenticidad de la fotografía, supuso que «la controversia

ha llegado definitivamente a su fin a favor de Capa, al descubrirse la identidad del hombre de la imagen: Federico Borrell García, muerto en Cerro Muriano, a 12 Km al norte de Córdoba, el 5-IX-1936». Estos datos sin embargo se contradicen con la irrefutable carga probatoria aportada por Miguel Pascual Mira, merced a la cual se acredita que el 5 de septiembre de 1936, Federico Borrell García, conocido por *Taíno*, miliciano anarquista de Alcoy, caía abatido a media tarde en la Loma de las Malagueñas, alcanzado por un disparo cuando se parapetaba detrás de un árbol. En otras palabras, Capa no pudo fotografiar la muerte de *Taíno*, porque horas antes de que este combatiese y muriese en la Loma de las Malagueñas, el fotógrafo ya había inmortalizado a «su» miliciano en el Cerro de la Coja a primeras horas de la mañana —atendiendo las sombras de la imagen— lo cual únicamente acreditaría que *Taíno* no es el miliciano de Capa, pero no que la imagen fuere un montaje. En todo caso, la teoría que reúne un mayor grado de consenso es que, en efecto, el 5 de septiembre fue un día tranquilo, especial-



alrededor de las 10.20 horas del día 23 de febrero de 1945 por una patrulla —cabo Charles W. Lindberg, sargento de sección Ernest I Thomas Jr, sargento Henry O. Hank Hansen y *private* James Michels— de la Compañía Easy (Segundo Batallón, 28º Regimiento, 5º División de Marines), liderada por el teniente Harold G. Schrier, quien recibió del alférez Greeley Wells una pequeña bandera estadounidense de su barco de transporte, el *USS Missoula* para que la colocara en la cima una vez dominada, hecho que fue recogido por la cámara del fotógrafo de la revista *Leatherneck*, Louis R. Lowery. Parece ser que el Secretario de la Armada estadounidense, James Forrestal, que seguía la escena desde la playa, se encapri-

A la izquierda, imagen de la primera bandera sobre el monte Suribachi, obra de Louis R. Lowery.
Debajo, la universalmente conocida instantánea de Rosenthal

mente durante la mañana y por eso Capa invitó a un grupo de milicianos a hacer algunas fotos por los alrededores, simulando un asalto, hasta que sorpresivamente fueron atacados por tropas rebeldes. Algunos sugieren que, dada la postura del miliciano (que no parece estar corriendo en el momento de ser alcanzado, ni sosteniendo el rifle en posición de disparo o asalto), este estaría posando para Capa justo en el momento en que fue alcanzado por un disparo.

El quinto premio Pulitzer a la mejor fotografía se concedió en el año 1945 a Joe Rosenthal por su mítica imagen del grupo de marines alzando la *Star-Spangled Banner* en la cima del Monte Suribachi, en la isla de Iwo Jima. Sin embargo, lo cierto es que esa bandera no fue la que holló originariamente la cota Suribachi, tomada



chó con la enseña, por lo que, ulteriormente, y aprovechando que al sargento Michael Stank, al cabo Harlon H Block, y los soldados rasos Franklin R Sousley e Ira H Hayes les habían encomendado el establecimiento de un tendido telefónico hasta lo alto del Suribachi, adonde también llegó el soldado raso Rene A Gagnon, enlace que llevaba baterías para el equipo SCR-300, les entregaron otra bandera de mayor tamaño para colocarla en sustitución de la inicial. Rosenthal, junto con los fotógrafos de la Armada Bob Campbell y Bill Genaust subieron asimismo al Suribachi, paradójicamente, animados por Lowery, quien les aseguró que la cima era un lugar excelente para tomar fotografías. Los tres fotógrafos llegaron a la cumbre cuando los marines y el oficial del cuerpo médico John Bradley estaban atando la bandera a un viejo tubo de agua que habían utilizado los japoneses y se disponían a alzarla en la foto más famosa de la Segunda Guerra Mundial.

Resulta admirable comprobar cómo otra imagen de connotaciones cimeras, *Over the top*, la arquetípica fotografía de la Primera Guerra Mundial realizada por el australiano Frank

Hurley, resultó también ser una composición múltiple a partir de doce negativos diferentes, merced a su nueva técnica de impresión por combinación, dotándola así de un aura poética casi intemporal, elíptica y fuertemente simbolizada.

Este breve pero significativo recorrido gráfico nos plantea una serie de reflexiones finales y necesariamente enfrentadas. De una parte, estarían los que sostienen la inviolabilidad del pacto entre fotoperiodista y lector, que impide la manipulación de lo fáctico. Desde este prisma, la retórica que pretende expresar cada una de esas imágenes está construida sobre la vacuidad más absoluta, pues el francotirador confederado no estaba allí, el miliciano republicano no cayó en combate, los marines no alzaron el mástil tras conquistar la cota ni la imagen de las trincheras bombardeadas responde a la realidad. La justificación de que esas imágenes van más allá de la verdad de los hechos, simbolizando algo pretendidamente trascendente, no es admisible en el marco del fotoperiodismo so pena de incurrir en la más inmoral de las deslealtades al lector.



Trincheras. La imagen de Hurley en realidad es fruto de la fotocomposición de diversos negativos

Ponderando esta tesis, estarían aquellos que, sin negarla en su totalidad, entienden sin embargo que tampoco sería legítimo suprimir la faceta simbólica de una imagen como parte de su verdad icónica, ni reducir la verdad a la pura facticidad, que es ciertamente otra forma de manipulación. En todas las imágenes que hemos traído a colación, los que justifican su presunta manipulación, lo hacen desde argumentos semióticos: el horror de la guerra, la muerte, la futilidad del destino o el triunfo del espíritu humano sobre ella que las mismas reflejan, trascienden a las circunstancias bajo las que fueron tomadas. Ahora bien, no es menos cierto que en ocasiones, desequilibrar la balanza en exceso sobre lo audiovisual acarrea el peligro de reducir la información a la imagen, haciendo que el informador presente esta únicamente como lo que da la explicación definitiva de todo lo que ocurre. Esa consecuencia indeseable se puede ver acrecentada en una sociedad altamente mediatizada y tecnificada como la nuestra con la denominada «espectacularización» de la realidad, que en su estadio más pernicioso se muta en el «pseudoacontecimiento», y llega a trivializarse la vida humana por el mero hecho de haber una cámara delante, como ocurrió en el reciente y salvaje ataque a un soldado británico en el londinense barrio de Woolwich.

Una postura sintética o transaccional nos dice que de igual manera que en los diarios y en los medios audiovisuales conviven amigablemente opinión e información, sería deseable que en el ámbito del periodismo gráfico también pudieran cohabitar imágenes meramente descriptivas con otras en las que el sustrato fáctico hubiere sido manipulado para lograr un determinado efecto simbólico, estético o valorativo. Eso sí, siempre y cuando el espectador se enfrentara a la fotografía consciente del *making-of* de la misma, del mismo modo que el lector sabe —o debería saber— a lo que se asoma cuando lee una crónica o una columna de opinión, salvo que el medio solo opine, en cuyo caso será necesario también discriminar



Lincoln & McClellan 1862 (Alexander Gardner)

entre unos y otros. En conclusión, esforcémonos en ser dueños de nuestro acceso a la información, y dejemos que los fotógrafos nos transmitan su visión de los hechos conforme a su sensibilidad, técnica o capacidad.

¿Estaban el presidente Lincoln y el general McClellan posando para el Alexander Gardner? ¿Se montó la tienda ex profeso para la imagen? ¿La bandera de la Unión que cubre la mesa estaba antes de la foto o se incluyó como elemento patriótico? ¿Estaba el Presidente destituyéndole como comandante del Ejército del Potomac en ese mismo momento? Ante imágenes como esta, ciertamente es secundario lo que pasó en realidad en aquella tienda aquel 17 de septiembre de 1862.

NOTAS

¹ La representación verbal de lugares o escenas puede, o no puede, tener el mérito de la exactitud; pero su representación fotográfica será aceptada con indudable fe por la posteridad (traducción aportada por *Revista Ejército*).

² La verdad es la mejor fotografía, la mejor propaganda (traducción aportada por *Revista Ejército*).■

Convocatoria Premios Revista Ejército 2013

Anunciamos la convocatoria de los Premios Revista Ejército 2013 que otorgará el G.E. JE ME, a propuesta del Consejo de Redacción, entre los artículos publicados en la Revista en ese año. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ No podrán optar los autores premiados en los dos años anteriores.

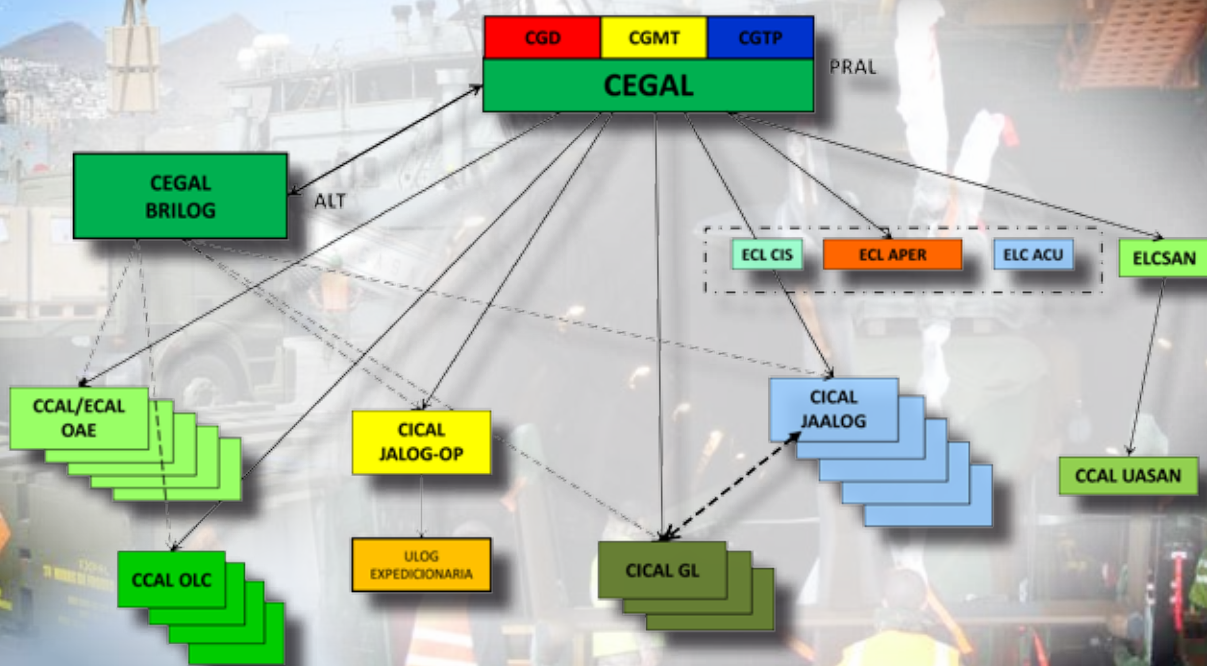
Primer premio dotado con 2.000 €*
Segundo premio dotado con 1.600 €*
Tercer premio dotado con 1.200 €*
*Estos importes están sujetos a IRPF

Con estos galardones se pretende recompensar y distinguir los mejores trabajos publicados en la Revista Ejército durante el año 2013 y estimular la creación de otros nuevos



C/Alcalá 18, 4º
28014 Madrid
Teléfono: 915225254
Fax: 915227553
e-mail: revistaejercito@telefonica.net
ejecitorevista@et.mde.es

La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército





La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército



Presentación

Juan Bautista García Sánchez. Teniente General.
Jefe del Mando de Apoyo Logístico del Ejército

Vivimos tiempos de cambio y la Logística no solo no puede quedar rezagada, sino que debe ir por delante del proceso, ya que ella hace posible el funcionamiento del Ejército, justamente, el que pueda vivir, adiestrarse y combatir.

Además, debemos continuar con el esfuerzo de dotarnos de adecuadas estructuras, sistemas y procedimientos que den respuesta a la evolución de las necesidades logísticas del Ejército, con una integración más realista y cercana de las diferentes funciones. Esto conllevará una reorganización más moderna y optimizada del apoyo logístico, explotando y consolidando el éxito inicial de los nuevos centros, que ya están potenciando la gestión logística.

Así, uno de los retos de la reorganización del apoyo logístico es la implantación de la Red de Apoyo del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército (SALE), en la que interactúan las autoridades del SALE, los elementos y centros de gestión y las unidades logísticas; y dentro de ella, como elemento vertebrador, la malla de gestión de la red de apoyo, que emerge de la interacción entre los citados elementos y centros de gestión y control que están definidos en la Instrucción General que rige el citado SALE.

Esta malla aporta el valor de la integración, ya que en sus nodos se llevan a cabo la coordinación y la sincronización de las actividades funcionales de los tres subsistemas –Abastecimiento, Mantenimiento y Transporte–, concretamente las recogidas en procedimientos de rutina y automatizados.

Pero además aporta la oportunidad, ya que la exclusiva intervención de estos elementos y centros –que cuentan con la necesaria competencia, delegada de las autoridades del SALE– promueven la imprescindible flexibilidad, anticipación y agilidad en la gestión. El marco de actuación de los elementos y centros de la red lo fijan las autoridades del SALE, y a ellas se habrá de recurrir cuando las competencias de los citados centros se vean superadas.

La integración y el control constante de los recursos y las actividades que constituyen la línea base del funcionamiento logístico diario del Ejército son esenciales para

el logro de la eficiencia, ya que se evitan por ejemplo, duplicidades o movimientos en vacío o los escalonamientos intermedios, al tiempo que se reducen los *stocks* a lo imprescindible.

Otra de las potencialidades de la malla de gestión es que el análisis de la información logística que fluye por ella y que, en cada nivel, realizan los elementos y centros, aporta un conocimiento esencial a las autoridades del Ejército sobre la situación logística, permitiéndoles no solo corregir disfunciones, sino sobre todo, anticiparse a las necesidades futuras.

El funcionamiento de esa malla de gestión se basa en unas robustas relaciones funcionales, establecidas a partir de una clara determinación de las competencias, justamente las recogidas en la normativa técnica logística y en los procedimientos de detalle. El sentido de la propiedad sobre los recursos logísticos controlados y gestionados por la red, resultaría algo atávico, ya que deben ser aplicados donde y cuando sean más necesarios en beneficio del Ejército en su conjunto.

La información que fluye por la citada malla se sustenta en el SIGLE y en otras herramientas, por lo que resulta crucial, por un lado, garantizar la destreza en ellas del personal consagrado a las tareas logísticas, y, por otro lado, asegurar que los datos que se incorporan al sistema en talleres, almacenes, puntos de recepción y distribución de recursos y demás órganos elementales sean fiables y que sean cargados de forma homogénea en todas las unidades, ya que en el momento en el que se cargan pasarán a formar parte de la organización. La calidad del dato que se introduzca en el sistema y que se comparta, definirá la calidad de la información y del conocimiento que se extraiga de él para acciones posteriores.

Además de la implantación de la malla de gestión, la que subsume el grueso del funcionamiento logístico automatizado del Ejército, se están abordando otros retos como el nuevo concepto orgánico del Mando de Apoyo Logístico del Ejército, en la misma línea de la integración de procesos y funciones. Finalmente, la transformación del Ejército, como un todo y que está en curso, propiciará también cambios en la estructura y cometidos de las unidades logísticas.

De esta manera, la sinergia y sincronía entre la actuación de las distintas autoridades, tanto del SALE como ajenas al mismo, los elementos y centros de la malla de gestión y las unidades

de ejecución logística garantizarán el apoyo que un Ejército moderno necesita.

El presente Documento pretende dar a conocer lo que es la malla de gestión, su estructura, su importancia y su grado de desarrollo. Así se hará una introducción sobre su concepto y evolución y luego se profundizará en los procesos identificados en el funcionamiento de la citada malla. A continuación, se expondrán las ideas que están rigiendo la implantación de futuro Centro de Gestión del Apoyo Logístico, para pasar más adelante a conocer la perspectiva de la Brigada Logística, cuyas Agrupaciones de Apoyo Logístico disponen de Centros de Integración y Control de Apoyo Logístico (CICAL), que en operaciones regirán tanto la gestión integrada como el planeamiento y conducción de las actividades de los Complejos Logísticos de Apoyo General (COLAG). Finalmente, el lector apreciará la rápida evolución de los CICAL de los Grupos Logísticos y Unidades Logísticas de las Comandancias Generales y su neta vocación operativa.

La rapidez obtenida en la implantación de los CICAL muestra el resultado de un reto colectivo, en el que confluye el empeño decidido de las autoridades, a todos los niveles, y del personal operador, y generalmente fundador, de los citados centros. A todos, el agradecimiento sincero por el esfuerzo, tesón e ilusión en hacer posible este reto, y viable esta mejora del funcionamiento del SALE. ■





La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército

La Malla de Gestión del SALE

José Luis Sánchez Alor.
General de Brigada. Caballería.

Uno de los retos de la Logística es la integración de las funciones y de las actividades que desarrolla, entendida esta como la coordinación y la sincronización de las mismas y su alineamiento con los objetivos fijados por la organización. Así por ejemplo, la perspectiva del ciclo de vida de los materiales exige la integración de la obtención con las actividades de mantenimiento que se desarrollarán en la fase de servicio operativo; las decisiones sobre ejecución de apoyos móviles de mantenimiento frente a la recepción de los materiales en los talleres para su reparación contraponen los costes de indemnización del personal directo desplazado frente a los de transporte; la elaboración de las listas de repuestos que se incluirán en los expedientes de contratación necesitan de una visión integrada de todos los sistemas apoyados y de los *stocks* correspondientes, para evitar duplicidades, junto con la consideración de las previsiones realizadas mediante estadísticas de consumo y las derivadas del análisis del apoyo logístico, etc.

El nuevo Sistema de Apoyo Logístico del Ejército (SALE) promueve esta integración a través del establecimiento de una red de apoyo en la que no solo interaccionan las autoridades entre sí y con las unidades de Ejecución Logística, sino también con una serie de centros que operan sobre la base de procesos y procedimientos de rutina, decididos por las primeras y que integran, a su nivel, las actividades que gestionan y supervisan. Estas actividades se materializan esencialmente por un flujo telemático a través del Sistema Informático de Gestión Logística del Ejército (SIGLE) y de las aplicaciones asociadas al mismo, por lo que participan de un elevado nivel de automatización.

El conjunto de esos centros se constituyen en la Malla de Gestión del SALE, que está en proceso de implantación.

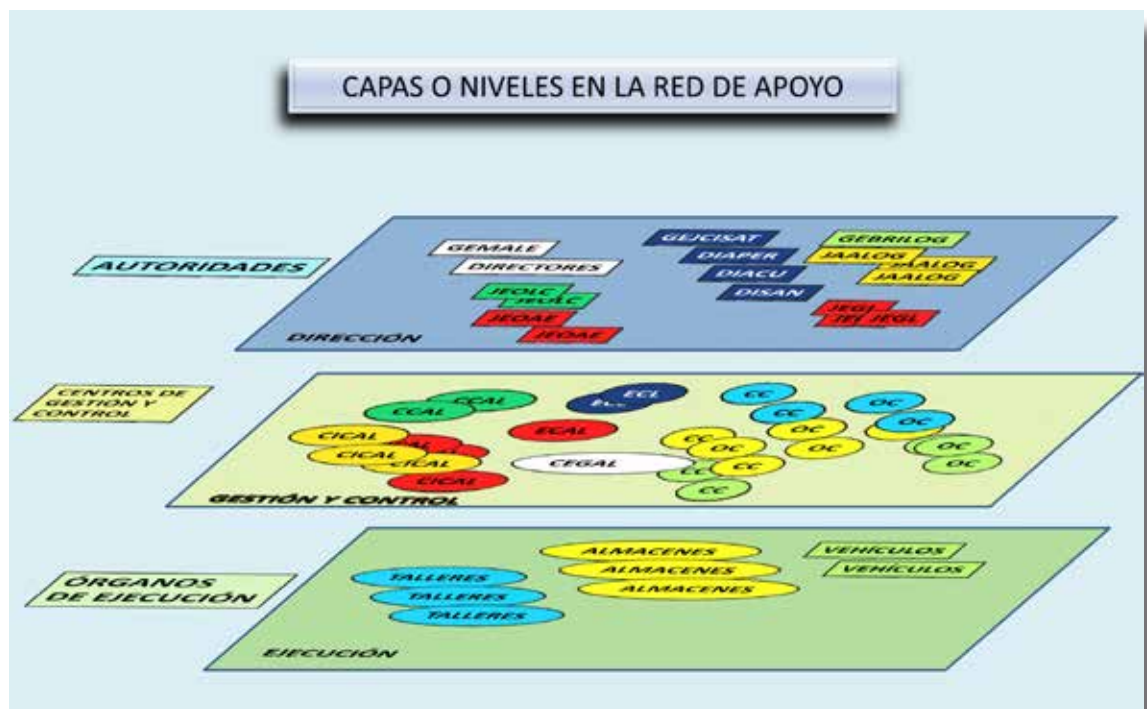


La noción de red de apoyo exige la asunción del funcionamiento del sistema en una red estructurada en tres capas: la de dirección, la de gestión y la de ejecución.

produce pues un salto hacia la capa de dirección antes referida, donde se procesa la incidencia y se adopta la decisión correspondiente. Esta decisión podrá ser luego gestionada directamente por el centro correspondiente, dar lugar a un cambio de normativa u originar un proceso de planeamiento específico.

En la capa de ejecución se encuentran todas las unidades logísticas del Ejército. En realidad, el modelo se entiende mejor si se parte de la consideración de los órganos elementales que en realidad ejecutan los apoyos, como son los talleres, los almacenes o los órganos y medios de transporte. La actividad de estos órganos elementales se desarrolla fundamentalmente a través de las órdenes de trabajo, de abastecimiento o de transporte recibidas desde los centros de la capa de gestión, a través del SIGLE. Órdenes que traducen las necesidades de las unidades apoyadas, expresadas en peticiones tramitadas en el SIGLE,

En la capa de gestión, interactúan los centros antes citados, que actúan en el marco de aquellos procesos de rutina determinados y delegados por las autoridades correspondientes, de manera que los desarrollen sin que se precise la intervención de estas. Esta delegación facilita la inmediatez



y que deben responder a las directrices y normas emitidas por las autoridades.

LA CAPA DE GESTIÓN: LA MALLA DE GESTIÓN

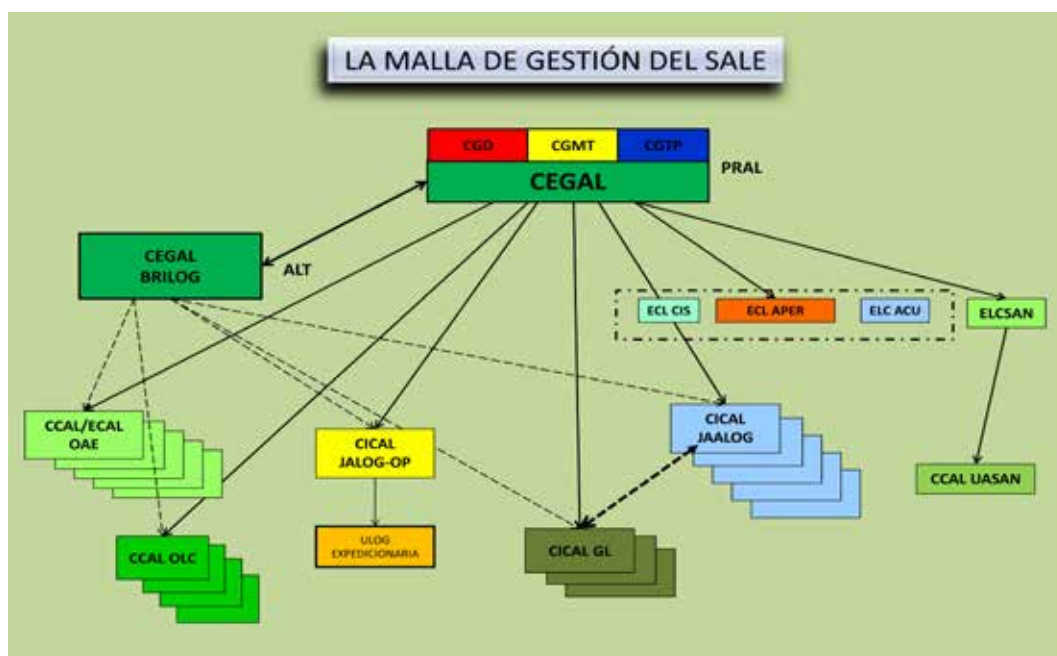
Se ha indicado ya que existe una red de centros interconectados entre sí. En el vértice del sistema se encuentra el Centro de Apoyo Logístico del Ejército (CEGAL) que está en proceso de activación orgánica, aunque se pueda admitir que esté funcionando ya de hecho. El CEGAL surgió sobre la base del Centro de Gestión de la Distribución (CGD), activado en 2007 para proporcionar una gestión integrada de la cadena de suministro, la que une al proveedor del recurso con el usuario final. Los resultados obtenidos con esa estructura abrieron la puerta al establecimiento de otros dos centros, el de Mantenimiento (CGMT) y el de Transporte (CGTP) que se activaron en 2012, en el mismo acuartelamiento en el que se ubicó el CGD, el de San Cristóbal de Villaverde. El personal de los tres centros comenzó a trabajar pues en un mismo recinto, propiciándose así una coordinación inicial de procesos comunes, cuya responsabilidad recayó en el Jefe del CGD. El paso inmediato ha sido el de la reunión física del personal de los tres centros en un local único, lo que incrementa

las oportunidades y facilidades de coordinación. Finalmente, se constituirá un único centro, el CEGAL propiamente dicho, en el que se superarán los límites funcionales para trabajar sobre la base de procesos y de procedimientos, estandarizados como guías. En cualquier caso, la materialización de los citados procesos en el SIGLE, al nivel de las funcionalidades de los centros y oficinas de control y de los procedimientos operativos que las rigen, seguirá manteniendo en la actividad del CEGAL un peso importante de los subsistemas de Abastecimiento (Distribución, Mantenimiento y Transporte).

Dentro de la citada malla, el CEGAL se configura como el centro que realiza la gestión al más alto nivel del Ejército, tanto en territorio nacional como en operaciones, y que supervisa la actuación de los demás centros. El concepto del CEGAL está asociado al de la centralización, que se asume como necesaria especialmente cuando se restringen los recursos, ya que facilita la eficiencia, sobre todo por la reducción de los *stocks* y la optimización de los transportes.

En la actualidad, el mayor grado de centralización de la gestión resulta patente en el CGD, que es el órgano que emite las órdenes de suministro de todos los recursos de abastecimiento, considerando el conjunto de los almacenes





diseminados por el territorio nacional y las zonas de operaciones como ubicaciones de un único almacén virtual. Con ello, se reducen las posibles duplicidades de recursos almacenados, se minimizan los *stocks*, al poner los artículos en continuo movimiento para satisfacer las necesidades cuando se produzcan, y se facilita la determinación de las necesidades. En realidad, la distribución es el resultado de la interacción entre la función de abastecimiento y la de transporte. Esta relación está ya recogida en una interfaz en el propio SIGLE.

Resulta también bastante asumido que la optimización de los medios de transporte, sobre la base de la carga que se ha de transportar, los plazos y los orígenes y destinos, exige también una fuerte centralización. De hecho, el CGTP es el único centro de control de transporte del Ejército y, en puridad, ya no existen las oficinas de control de las unidades funcionales, sino más bien un conjunto de medios de transporte que estas ponen a disposición del CGTP cargándolos en el sistema. De esta manera, la gestión del transporte se basa en un algoritmo optimizador que minimiza los costes y que asocia el medio a la carga y que incluso detalla la hoja de ruta, para que pueda existir coordinación entre tramos. Las unidades logísticas ponen ya determinados

medios a disposición del CGTP, justamente los que se encuentren operativos y que no estén hipotecados por otras actividades orgánicas, y actualizan su situación.

Como excepción, en la actualidad, la función de mantenimiento está bastante descentralizada, ya que la estructura de las tablas de apoyo en el SIGLE dirige claramente el flujo de las peticiones que emiten las unidades hacia los escalones que deben apoyarlas, y son precisamente los centros de control SIGLE los que derivan dichas peticiones a los talleres ejecutantes. No obstante, se plantea el reto de considerar todas las capacidades de mantenimiento de las unidades como un todo, a modo de taller virtual único, de manera que cuando algún taller se vea desbordado, las peticiones de mantenimiento se puedan derivar a otro que tenga una carga de trabajo menor.

Además del CEGAL, al nivel de la Fuerza, se han implantado ya los Centros de Integración y Control del Apoyo Logístico (CICAL) de las Agrupaciones de Apoyo Logístico, por un lado, y de los Grupos Logísticos y Unidades Logísticas de las Comandancias Generales, por el otro lado.

Estos CICAL han nacido con vocación operativa, ya que formarán parte del grueso de las planas mayores de mando (PLMM) de las Agrupaciones Logísticas que se constituirán en Comple-



jos Logísticos de Apoyo General y de las PLMM de los Grupos Logísticos que conformarán los Centros Logísticos en las zonas de operaciones (ZO). Por esta razón, uno de los retos de la red de gestión es que estos centros *«operen en territorio nacional tal y como se apoyará en las operaciones»*.

La centralización en el CEGAL, basada en la preponderancia de los criterios de economía y de eficiencia, no se opone a los criterios de continuidad y oportunidad del apoyo que primarán en las ZO, ya que los procesos que desarrollarán serán únicos. La diferencia radicarán, por ejemplo, en el establecimiento de unos márgenes de seguridad más amplios a la hora de definir los *stocks* (niveles), en la descentralización de medios de transporte en los COLAG y, en general, en la delegación en los CICAL de competencias de centro de control que detente el CEGAL en territorio nacional.

Los CICAL han de estar adiestrados en todos los procesos que deban ejecutar, lo que se propiciará a través de la coordinación interna en la propia Unidad Logística, de manera que las operaciones de apoyo se planeen y conduzcan como un todo; del estricto control sobre las capacidades de los órganos funcionalmente

subordinados; del conocimiento y la anticipación de las necesidades de las unidades apoyadas; del análisis del apoyo logístico realizado para la extracción de lecciones aprendidas y la mejora de la propia gestión y, en particular, de la práctica de los procesos y procedimientos de apoyo con ocasión de ejercicios y maniobras, y de la asignación de proyectos especiales, en los que el CEGAL delegará temporalmente parte de sus competencias como centros de control funcional.

En el nivel del Apoyo a la Fuerza, la red se completa con los Centros de Control del Apoyo Logístico (CCAL) de los Órganos Logísticos Centrales (OLC) y de los Órganos de Alta Especialización (OAE) y de los Elementos de Control Logístico (ECL) de las Direcciones no orgánicas del MALE y de la Jefatura de los Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Asistencia Técnica (JCISAT), que gestionan recursos específicos.

Los CCAL de los OLC coordinarán las actividades de mantenimiento con las de abastecimiento que, al nivel de la gestión, son desarrolladas por las oficinas de control de talleres y almacenes, y se integrarán con las de determinación de necesidades de los sistemas que apoyan y el desarrollo de los programas de actividades logísticas correspondientes. Estos centros realizarán

un seguimiento de la gestión llevada a cabo en sus respectivos ENAC (entornos de actuación), concretados en los sistemas y materiales que apoyan, para implementar mejoras en aquella y para apoyar las actividades de análisis que se realicen a un nivel más alto. Un caso particular es del OLC de Transporte, que dispondrá de un CCAL orientado específicamente a esa función en sus distintas modalidades. Los CCAL pueden ser órganos virtuales, en los que bajo la figura de un coordinador e interlocutor único ante el CEGAL y los demás centros de la malla, interactúan células orgánicas pertenecientes a distintas unidades del OLC.

Las pequeñas unidades que tienen consideración de OAE, dispondrán o bien de centros (CCAL) o bien de elementos de control del apoyo logístico (ECAL) en función de sus especificidades, aunque desarrollarán procesos similares a los de los OLC. La diferencia entre unos y otros radicará, grosso modo, en la mayor o menor complejidad de los subprocesos que aborden y por ello, en la mayor o menor continuidad o activación de la estructura resultante.

Finalmente, las estructuras no orgánicas del MALE que gestionan recursos específicos, por delegación del jefe de ese mando, se dotarán

de elementos de control ad hoc para desarrollar los procesos que se determinen en el marco de la malla.

Así planteada, la noción de malla de gestión exige un importante cambio de mentalidad en la medida en la que se ha de identificar claramente cuál es el alcance de las funciones orgánicas en el apoyo logístico, al tiempo que se asume la robustez de las nuevas relaciones funcionales. El grueso de la actividad logística se incardinará de hecho en la malla de gestión, caracterizada por la integración funcional en todos los niveles en los que exista un centro y por la automatización de los procesos y procedimientos.

En cualquier caso, gran parte de este cambio que implica la asunción de que todas las capacidades logísticas estén a disposición del CEGAL se ha obrado ya. Así, por ejemplo, ese cambio se inició ya con la activación del CGD, cuando las órdenes que recibían los almacenes (las oficinas de control) se canalizaban por el SIGLE sin más intervención de los jefes de las unidades que la de ejecutarlas. Hasta tal punto se ha implantado ese concepto centralizador en el abastecimiento que las unidades han asumido por ejemplo que la dotación de repuestos de sus escalones (NUP) está a disposición de cualquier taller ajeno a la



unidad, cuando el recurso no esté asociado a una orden de trabajo propia. Este cambio conceptual ha permitido resolver miles de repuestos faltantes y mejorar la disponibilidad operativa de los materiales.

Por otra parte, las unidades logísticas declaran en el módulo de visibilidad de medios del Sistema de Transporte una serie de vehículos que quedan a disposición del CGTP para la ejecución de las hojas de ruta que programe, a través del módulo optimizador. Esta funcionalidad, de manera automática, asigna la combinación de carga, rutas, horarios y capacidades de los medios de transporte que minimice los costes. La unidad que reciba desde el CGTP la orden de transporte (vía SIGLE) simplemente debe ejecutarla con la precisión que exija la hoja de ruta.

La simple descripción de estos procesos muestra en qué medida se ha dejado de identificar el encuadramiento orgánico de capacidades logísticas con cierto sentido de propiedad sobre ellas.

Tanto es así, que en la gestión del mantenimiento, revestida de menor centralización, está contemplado que los centros de gestión puedan proponer la reasignación de peticiones de mantenimiento (o en su caso, reasignarlas) de una unidad al escalón que disponga de más capacidad remanente, aunque no exista relación orgánica alguna entre la unidad a apoyar y la que la apoyará. Un primer paso ha sido la revisión de las tablas de apoyo en las que con criterios de proximidad y eficiencia se han establecido nuevas relaciones entre unidades consumidoras y unidades logísticas. Así, por ejemplo, los ENAC de los jefes de los Grupos Logísticos comprenden ya no solo las unidades de su brigada, sino otras ubicadas en las proximidades de aquellos y que carecen de órganos que las apoyen. El objetivo es la explotación de todas las capacidades no aplicadas y por tanto, disponibles en un momento dado.

La cuestión de las responsabilidades sobre esas capacidades logísticas orgánicas ya no se mide pues por la dicotomía clásica del todo o del nada, sino que está regulada en las normas y procedimientos que correspondan y con un alcance variable según cada caso. Por ejemplo, las prioridades recogidas en los planes generales del EME, se irán detallando en cada nivel, siendo vinculantes para las unidades logísticas orgánicas

e integrándose naturalmente (por no existir incompatibilidad) en los CICAL las que lleguen por la vía orgánica y la funcional. Al fin y al cabo, puede convenirse que lo que una unidad necesita es que se satisfagan sus necesidades logísticas y esa responsabilidad radicará justamente en la red de apoyo y en las atribuciones de cada autoridad y de los centros que gestionan los recursos por delegación de aquellas.

CONCLUSIÓN

La adaptación continua a la realidad de los recursos disponibles exige la aplicación del principio de eficiencia. La optimización de la aplicación de las capacidades logísticas para satisfacer las necesidades de las unidades precisa de un conocimiento continuo de ambas, tanto en la inmediatez de la gestión como en los análisis en los distintos horizontes temporales. Los centros de gestión, trabajando en red, generan gran parte de esa información al materializar sus actividades en el SIGLE, controlan en cada momento los recursos disponibles, la fiabilidad de los datos cargados por los usuarios de los sistemas de información y el ajuste de la actuación de los centros y órganos de ejecución funcionalmente subordinados a los objetivos y directrices marcadas. También son capaces de coordinar las actividades logísticas que impliquen a dos o más subsistemas y las propias del centro con las demás que realice la unidad o el organismo en el que se encuadran. Finalmente, son capaces de analizar la propia gestión que realizan para mejorar su actuación en el futuro, para predecir y anticiparse a las necesidades de las unidades y para generar un conocimiento explotable por todo el sistema de apoyo logístico y de la cadena orgánica. Y todo ello, operando siempre por delegación de las autoridades correspondientes, en el marco de las competencias que se les hayan asignado y alineados con los objetivos de apoyo marcados. El funcionamiento cotidiano de la red de apoyo sobre la base de las precisadas rutinas facilitará a la organización una liberación de recursos para la mejora del análisis, la programación y la administración de sus recursos logísticos. Finalmente, la aplicación de todos esos automatismos en la red de gestión refleja los preceptos logísticos de sencillez, visibilidad, autoridad, oportunidad y economía. ■



La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército



Los procesos de la Malla de Gestión

José Luis Sánchez Alor.
General de Brigada. Caballería.

La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército (SALE) está constituida por un conjunto de elementos y centros, orgánicos de las jefaturas, cuarteles generales y planas mayores de mando de las autoridades del SALE, que tienen responsabilidad, a su nivel, en la integración, gestión, coordinación y control de la ejecución de las actividades de abastecimiento, mantenimiento y transporte.

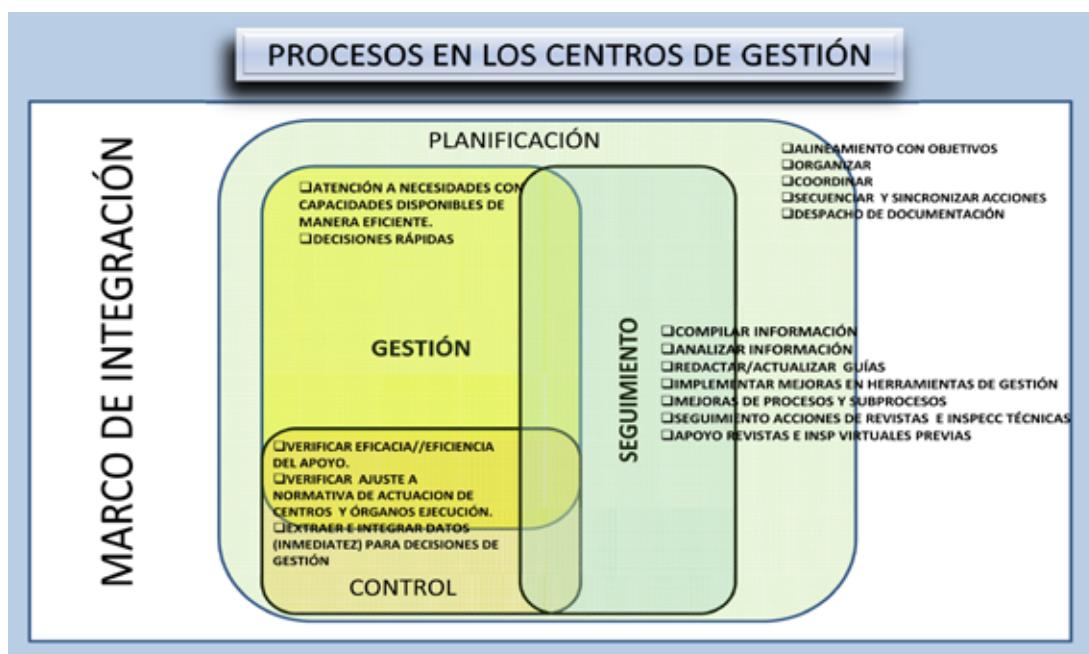
A la hora de desarrollar estas responsabilidades ha resultado necesario concretar el concepto y el alcance de los procesos que las materializan, ya que antes de normalizar el funcionamiento de la malla de gestión, basada en actividades rutinarias o sujetas a procedimiento y fijadas por la autoridad del SALE con atribuciones para ello, parecía previa la normalización del lenguaje.

Se ha de señalar también que además de la gestión, el control y la integración, en los centros antes citados, cobran una relevancia especial otros procesos ligados no ya a la gestión de las capacidades de apoyo, sino a la gestión del conocimiento, y que exigen la obtención, la clasificación, el análisis, el intercambio y la visibilidad de la información de interés para el apoyo logístico, que permita conocer en tiempo real las necesidades logísticas de las unidades, así como la disponibilidad de las capacidades logísticas para satisfacerlas.

PROCESOS DESARROLLADOS EN LOS ELEMENTOS Y CENTROS DE GESTIÓN

En el caso más completo, en los elementos y centros de gestión se desarrollan los siguientes procesos:

- De gestión funcional de capacidades y recursos.
- De control de la ejecución del apoyo por parte de los órganos propios y los funcionalmente subordinados.



- De seguimiento del apoyo, que implica la compilación de información logística (herramientas del sistema y revistas e inspecciones técnicas) y el análisis de la misma para proporcionar conocimiento logístico en beneficio del propio centro y de la autoridad a la que sirve, especialmente para sistematizar las propuestas de mejora.
- De planificación, que incluye el planeamiento y la programación a su nivel.
- De integración, que supone la sincronización de todas las actividades logísticas para lograr los objetivos fijados, así como su coordinación con las demás actividades ya sean del propio centro, ya sean de los restantes órganos de la red de apoyo, ya sean de las unidades apoyadas.

LA GESTIÓN

No resulta fácil encontrar una definición de gestión que contemple las distintas acepciones del término. Esta polisemia genera cierta confusión en el entorno militar. En principio el *Diccionario de la Lengua Española* de la Real Academia (RAE) casi identifica gestión con administración y comprende el conjunto de diligencias conducentes al logro de un objetivo. En nuestro ámbito, desarrollando al

máximo ese concepto, se ha llegado a identificar la Gestión Logística con la propia Logística Militar, definiéndola como el conjunto de actividades de planificación, organización, dirección, control y ejecución, necesarias para constituir y sostener las fuerzas, en los lugares adecuados y los momentos oportunos, para el cumplimiento de la misión.

Pero, en el contexto de la malla de gestión, parece más adecuado utilizar una acepción algo más restrictiva y considerarla como la aplicación de las capacidades de apoyo, sobre la base del sistemas de información, así como de los métodos y procedimientos automatizados y de rutina determinados por las autoridades del SALE, con el objetivo de satisfacer las necesidades de las unidades apoyadas.

Así, la gestión desarrollada en la citada malla, implica una toma de decisiones rápida en tiempo y forma, con inmediatez en el acceso a los datos logísticos y en la rápida transmisión y recepción de peticiones y órdenes de abastecimiento, mantenimiento y transporte.

Las diligencias que llevar a cabo, aprovechando la definición del *Diccionario* de la RAE, se orientan al óptimo aprovechamiento y a la aplicación eficaz y eficiente de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de

las unidades de la red de apoyo para atender las necesidades de las unidades apoyadas.

Se estima oportuno señalar que la gestión que se materializa en los centros de la malla se basa en rutinas, en las que sus jefes actúan con las necesarias competencia y autoridad logísticas, pero siempre ejercidas dentro del marco fijado por la autoridad a la que sirven. En la malla de gestión no se deben adoptar, pues, decisiones que supongan cambios en los procedimientos establecidos de antemano. El símil generalmente adoptado para explicar el concepto es que los centros –como los demás órganos del *staff*– no deben «tomar vida propia». Cuando las circunstancias fueran extraordinarias o se viera superado el marco de referencia y fuera necesaria la adopción de medidas que afectasen al procedimiento establecido, los jefes de los centros de gestión deberán recabar la aprobación de la autoridad del SALE de la que dependan.

EL CONTROL

El control, junto con la dirección y la coordinación, se puede considerar un aspecto de la conducción, y se refiere en cualquier caso, al conjunto de acciones encaminadas a la supervisión del cumplimiento de las órdenes e instrucciones recibidas y de los objetivos de apoyo fijados.

Los centros de gestión ejercen el control sobre las actividades de abastecimiento, mantenimiento y transporte, comparando la actuación logística de los órganos propios y de los funcionalmente subordinados dentro de cada Entorno de Actuación (ENAC), con los estándares fijados por las normas en vigor, detectando disfunciones y propiciando su corrección, bien en contacto con las unidades afectadas, bien en contacto con los centros funcionalmente subordinados, bien elevando propuestas a los superiores.

La centralización de la gestión en el Centro de Gestión del Apoyo Logístico del Ejército (CEGAL), situado al más alto nivel del Ejército, no implica necesariamente un control omnipresente y exhaustivo sobre la totalidad del sistema. En las fases iniciales del proceso de implantación de la malla de gestión, el Centro de Gestión de la Distribución, que disponía (y dispone) de plena visibilidad a través del SIGLE sobre todos los recursos incorporados al sistema en las distintas ubicaciones de un almacén virtual único, fue comparado por el personal de las unidades como el «ojo del Gran Hermano», el que todo lo veía. Pero la realidad es que el control constante sobre tan descomunal volumen de recursos resulta tan materialmente imposible como





y optimicen los recursos, tanto humanos como materiales, de los que se disponga.

Esta capacidad de gestión del conocimiento estaba contemplada en el diseño de los Centros de Gestión de la Distribución (CGD), del Mantenimiento (CGMT) y del Transporte (CGTP), pero se debe desarrollar también en todos y cada uno de los demás centros de la malla.

En general, en estos centros se extraen datos y se elabora información para proporcionar el conocimiento que necesita la autoridad del SALE a la

innecesario. La malla de gestión se basa en un conjunto de centros que trabajan en red, y cada centro sirve a una autoridad del SALE. Esta autoridad, es responsable de un ENAC, determinado por un área geográfica, un conjunto de unidades, de sistemas de armas, e incluso de actividades logísticas específicas. El control en la malla está descentralizado, de manera que cada centro ha de aplicar su atención en el ENAC correspondiente. El CEGAL, en realidad debe «controlar a los controladores», sin perjuicio de centrar su atención, con el máximo detalle, en aquellas actividades y subprocesos que en cada momento sean de mayor interés o prioridad.

Para poder controlar, esto es, verificar la eficacia/eficiencia de la aplicación de las capacidades en la satisfacción de las necesidades de las unidades, los centros se apoyan en los procedimientos de gestión de información logística y en los indicadores.

EL SEGUIMIENTO

Este proceso, aunque implícito en la normativa, se estima esencial porque es un potenciador del sistema. Se entiende así por seguimiento, en el marco de la malla de gestión, la compilación y, fundamentalmente, el análisis de la información logística para proporcionar a la autoridad del SALE correspondiente el conocimiento que precisa para el desarrollo de sus funciones, para proponer medidas que incrementen la eficacia de los apoyos prestados

que sirven sobre la situación logística del ENAC correspondiente, en relación con el balance entre las necesidades de apoyo y las capacidades a aplicar o aplicadas para satisfacerlas. Este conocimiento retroalimenta además al propio centro, ya que le permite corregir o mejorar los procedimientos aplicados y especialmente anticipar disfunciones.

En el caso de los Centros de Integración y Control del Apoyo Logístico (CICAL) de las unidades logísticas de la Fuerza Terrestre o del Mando de Canarias, es decir, los Grupos Logísticos (GL) de las Brigadas y las Unidades Logísticas (ULOG) de las Comandancias Generales, el proceso de seguimiento no solo aporta valor a la actuación del GL/ULOG en la malla de gestión, apoyando a sus jefes como autoridades del SALE, sino al funcionamiento de la propia Brigada o de la Comandancia General, ofreciendo al General, a través de su Estado Mayor, el conocimiento preciso de la situación logística de la gran unidad, para facilitar la adopción de las decisiones que procedan. Por otra parte, resulta evidente que, en relación con las unidades orgánicas de las grandes unidades, parte de las normas de actuación logística que formarán parte de las rutinas integradas del CICAL, serán emitidas por el General Jefe de la Brigada o el Comandante General.

Este conocimiento logístico se difunde a los demás órganos del propio centro que lo necesitan para el desarrollo de sus actividades, a los demás centros subordinados o superiores sobre

la base de las relaciones sistemáticas establecidas para que lo exploten, en su caso, en beneficio de sus propias actividades. Compartir la información es la clave del trabajo en red.

Cuando ya se está asumiendo que no ha lugar al sentido de propiedad orgánica sobre los recursos logísticos, ya que pertenecen a la organización en su conjunto, se estima esencial dar el mismo paso en relación con la información.

El conocimiento generado depende del nivel de que se trate, especialmente del enfoque dado al análisis. Y el análisis responde a la pregunta o cuestión planteada por el jefe del centro o la autoridad de la que depende. En el nivel del CEGAL, el seguimiento se orienta también a la mejora de las actividades y subprocesos implantados en la malla, para facilitar la labor de los centros subordinados que llevan a cabo una gestión descentralizada, bajo una dirección de la misma que se ha centralizado en el citado CEGAL. Esto incluye la depuración de los procedimientos o guías técnicas y la evolución de las herramientas informáticas para que los centros subordinados no tengan que dedicar mucho

esfuerzo a la obtención de los datos y puedan aplicarlo en la faceta del análisis que les corresponda, que es la que realmente aporta un valor añadido a su actividad.

Por parte del CEGAL se emiten informes a los centros subordinados, a modo de aviso, cuando se detectan desviaciones significativas de los estándares de apoyo. En realidad, en el caso ideal, los centros de la malla, actuando sobre su ENAC, deberían detectar por sí mismos las disfunciones y corregirlas antes de que el CEGAL las advirtiese. De esa manera, o bien no habría lugar a los citados avisos, que son básicamente una ayuda, o bien se estaría en condiciones de responder de inmediato si la desviación estuviera ya controlada, fuera coyuntural o si se tratara de un problema estructural.

La extracción de datos del sistema, en concreto del SIGLE, exige en primer lugar un acceso directo de aquel que los precise. En este sentido, entre centros no se debería materializar la transmisión periódica de tablas de datos a petición, por ejemplo, desde una perspectiva burocrática del trabajo. Cada centro los obtiene directamente, pues están



en la red, en función del enfoque que precise la necesidad de conocimiento del propio centro o de la autoridad de la que depende y que orientará luego el análisis y la elaboración posteriores de la información. Entre centros se tramita en todo caso conocimiento logístico (fruto de la elaboración intelectual). Por otra parte la presentación al mando de meras tablas de datos no aporta verdadero valor, por lo que en los centros debe dedicarse el personal más cualificado para ello a la realización de estudios e informes.

Otra de las fuentes de información más importantes para la actividad de seguimiento son los informes de las revistas e inspecciones técnicas, ya que constituyen el necesario contraste de los datos cargados en el sistema con la realidad.

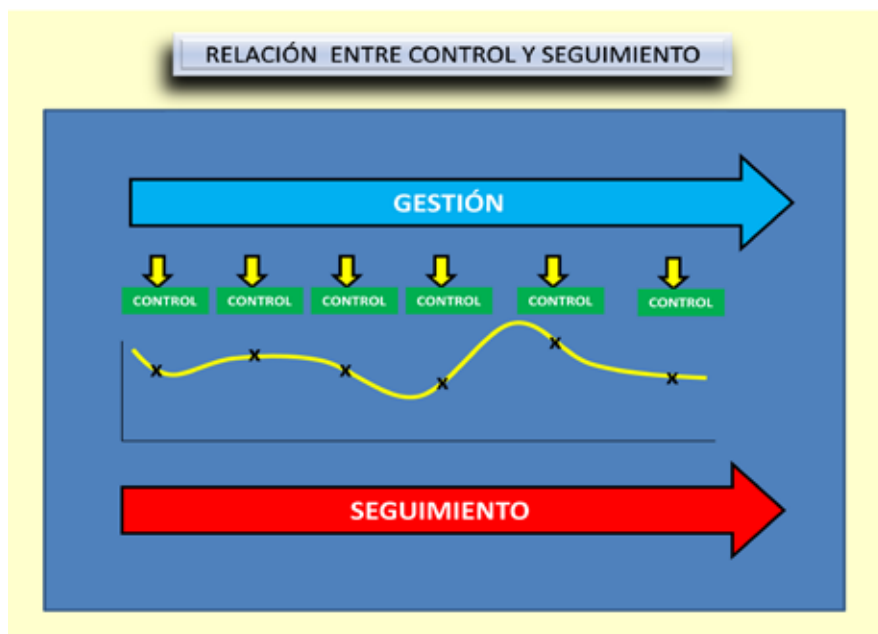
La cuestión previa de la gestión, del control y del seguimiento resulta pues la absoluta necesidad de fiabilidad y de validez de los datos que los usuarios carguen en el sistema. Ese acto, el de la carga precisa y oportuna de los datos en el SIGLE, es tan importante como el evento físico recogido, ya sea un cambio de estado en una petición o en una orden, las horas/hombres asociados a una reparación o la definición precisa del bulto transportado, por ejemplo. El usuario asume la responsabilidad de poner a disposición de la organización un dato que es ciertamente relevante. Si las entradas del sistema resultan erróneas, los análisis, las salidas, no serán los adecuados. Y finalmente, la deficiente gestión que se realice sobre datos imprecisos, en un efecto *boomerang*, afectará también al propio usuario.

Cabe realizar una matización sobre las interrelaciones entre los procesos citados. La actividad de control en los centros de gestión tiene un marcado carácter funcional, relacio-

nado con subsistemas concretos y su alcance temporal es reducido. El símil del control de alcoholemia puede apoyar esta afirmación. Un control es, pues, una toma instantánea de datos para realizar una medición. El seguimiento requiere, en cambio, la elaboración de los datos obtenidos con una visión integradora, generando información desde diferentes perspectivas y, sobre todo, con un horizonte temporal que permita detectar las tendencias a fin de anticiparse a las necesidades futuras. Simplificando el concepto, el seguimiento se basaría principalmente en el acopio de información derivada de controles sucesivos.

En otras palabras, la Logística exige siempre anticipación, y esta puede lograrse con la incorporación de funcionalidades predictivas a los sistemas de gestión logística, con el desarrollo de la perspectiva prospectiva en los análisis que se lleven a cabo y con la actitud proactiva de los logistas; todo ello sobre la base de la calidad de los datos que fluyan en el sistema de información que debe ser objeto de atención constante en todos los niveles de la malla de gestión.

En cuanto a la relación entre el control y la gestión, el gestor necesita una información de la situación logística del ENAC en ese momento, para poder adoptar las decisiones sobre la aplicación de capacidades que le correspon-



dan en el nivel de que se trate. Por ejemplo, la priorización del trabajo en los talleres requiere conocer la disponibilidad operativa de los materiales ingresados en las unidades respectivas, ya que resultaría más eficaz y eficiente no reparar varios vehículos de una unidad para alcanzar un



porcentaje de operatividad por encima del fijado como objetivo; y aplicar, en cambio, la capacidad del taller (horas/hombre) en los vehículos de otra unidad que se encuentre por debajo del nivel exigido. De hecho, la gestión de prioridades se basa en herramientas multicriterio que exigen previamente la obtención de información de control.

LA PLANIFICACIÓN

La planificación comprende el planeamiento y la programación, y equivale a la coordinación y distribución en el tiempo de las acciones, recursos y capacidades necesarios para cumplir las misiones de apoyo logístico encomendadas. Aunque esta actividad se lleva a cabo principalmente en el marco de la capa de dirección SALE, es decir, fuera del marco de peticiones y órdenes de apoyo canalizados a través de la capa de automatismos y rutinas, los centros de gestión participan en actividades de planificación de sus propias actividades y colaboran en la programación, en su nivel. El peso de este proceso en un centro depende del concepto orgánico de la unidad de la que forma parte. Así, en las Agrupaciones de Apoyo Logístico, el CICAL es el órgano de la Plana Mayor que asiste al coronel en la función de apoyo logístico, como un todo, por lo que se integran y coordinan en ese centro las actividades propias de la malla de gestión con las que, fuera de ella, exigen además el planeamiento y la conducción del apoyo.

LA INTEGRACIÓN

De la sincronización de todas las actividades logísticas para lograr los objetivos fijados, así como de su coordinación con las demás actividades –ya sean del propio centro, ya sean de los restantes órganos de la red de apoyo, ya sean de las unidades apoyadas– emerge la necesaria integración, que resulta así un concepto tangible.

La integración se refiere pues a la sincronización de todas las actividades logísticas para lograr los objetivos fijados, así como su coordinación con las demás actividades tanto interna como externamente. Es un aspecto general del apoyo logístico que afecta y enmarca a todos los demás y que trasciende la propia capa de control en la que operan los centros de gestión.

La realidad actual es que el SALE se desarrolla en tres subsistemas, el de Abastecimiento, el de Mantenimiento y el de Transporte. El de Abastecimiento comprende además dos actividades muy específicas como son la Obtención y la Distribución. La integración funcional ha de presidir la actuación en las tres capas del SALE, al nivel de las diferentes autoridades, en la capa de gestión, mediante la capacidad integradora de sus diferentes centros, cuya máxima expresión es el CEGAL, y finalmente en la de ejecución, en la que la perspectiva multifuncional debe presidir la actuación de las unidades logísticas.

De esta necesidad de integración, en aras de la eficiencia, se derivarán necesariamente los cambios orgánicos en la estructura logística del Ejército que la faciliten. ■



La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército

El Centro de Gestión del Apoyo Logístico del Ejército

José Luis Sánchez Alor.
General de Brigada. Caballería.

CONCEPTO Y ENCUADRAMIENTO ORGÁNICO

En artículos anteriores se ha definido la malla de gestión como el conjunto constituido por los centros de gestión y control, encuadrados en los CG y PLMM que sirven a las autoridades del SALE, y sus interacciones, que están basadas en procedimientos de rutina o automatizados, y materializadas preferentemente por el flujo telemático a través de los sistemas de información.

En la Red de Apoyo del SALE se identifican tres niveles o capas, el de las autoridades, la malla de gestión y la capa de ejecución, constituida por las unidades logísticas. La piedra angular de la malla de gestión es pues el Centro de Gestión del Apoyo Logístico (CEGAL) que estará finalmente encuadrado en una subdirección específica dentro de una nueva dirección que se consagrará a la integración funcional de las actividades de los tres subsistemas.

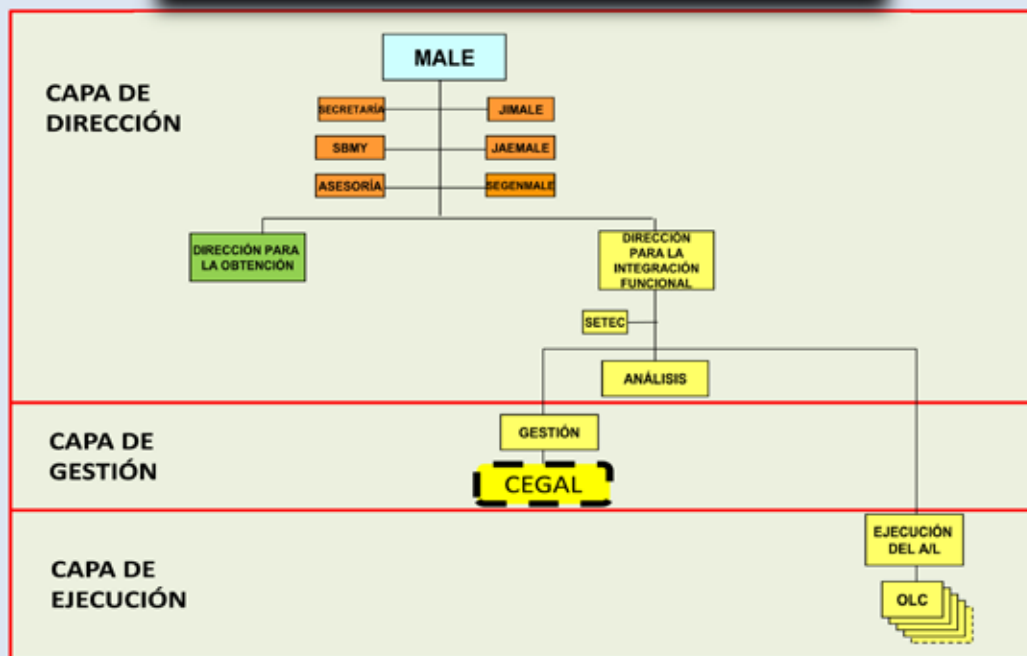
El CEGAL se ha constituido ya a partir de la unión física y la actuación integrada de los órganos de gestión y control de los actuales Centros de Gestión de la Distribución (CGD), del Mantenimiento (CGMT) y del Transporte (CGTP). La actividad de los centros citados se verá complementada con la del Centro de Control de Material y del órgano actualmente responsable de la gestión de las bajas de material, habida cuenta de que los subprocesos que ejecutan se enmarcan conceptualmente en los propios de la malla de gestión.

El CEGAL junto con el Centro de Control de Material (CCM) y de Logística Inversa se encuadrarán en la Subdirección de Gestión, que formará parte a su vez de la



Figura 1

EL CEGAL EN LA TRANSFORMACIÓN DEL MALE



Dirección responsable de integrar los tres subsistemas, el de Abastecimiento (SUABTO), el de Mantenimiento (SUMANTO) y el de Transporte (SUTRANS), no solo en el ámbito de la malla de gestión, sino también en el nivel de la capa de autoridades y el de la de ejecución con mayor nivel de especialización técnica.

En el contexto de la transformación del Mando de Apoyo Logístico del Ejército (MALE), la nueva Subdirección de Gestión, a través del CEGAL, materializará la conexión interfuncional con todos los centros de la malla. El nuevo Director para la integración funcional, auxiliado por su Secretaría Técnica y por una Subdirección responsable de realizar los estudios y análisis funcionales a largo plazo, incluyendo los correspondientes al ciclo de vida de las distintas familias de materiales, actuará en el nivel de las autoridades, dirigiendo e inspeccionando los tres subsistemas y participando en los procesos de planificación y programación. Por último, todos los Órganos Logísticos Centrales quedarán bajo un único mando orgánico, en la tercera Subdirección, que constituirá el embrión de la futura Base Logística.

Volviendo al CEGAL, dicho centro es el responsable de llevar a cabo la gestión coordinada e integrada de los procesos y actividades de los subsistemas funcionales, en el más alto nivel, de manera que se logre la máxima coordinación y eficiencia en el apoyo. Los cometidos de abastecimiento excluyen la obtención de recursos materiales, que será responsabilidad de una dirección específica dentro del MALE.

En el CEGAL se desarrollan las funcionalidades de Centro de Control SIGLE en la distribución, el mantenimiento y el transporte, y se actúa inicial e integradamente sobre la base de las interfaces habilitadas en el sistema, detectando, en el marco de la propia gestión, las oportunidades de coordinación y optimización interfuncional, bien para su resolución en el propio Centro o por los demás de la malla, bien para su elevación al Subdirector del que dependerán con vistas a su transferencia a la capa de dirección o de autoridades.

Para dirigir la malla, el CEGAL supervisa en todo momento la actuación de los Centros de Integración y Control (CICAL), los Centros o Elementos de Coordinación (CCAL o ECAL) y los



Elementos de Control (ECL) de la estructura, y mantiene las relaciones que sean necesarias con todos ellos y con las unidades de ejecución del SALE, que intervienen en la prestación del apoyo logístico requerido.

PROCESOS EN EL CEGAL

Concretamente, y en relación con los procesos comunes y ya establecidos en los centros de gestión, además de la búsqueda de la integración tanto interna como en el conjunto de la malla, al nivel del proceso de gestión, el CEGAL se ocupa de resolver todas las peticiones de abastecimiento, mantenimiento y transporte que generen las unidades del ET, siguiendo las directrices y órdenes que al respecto haya dictado el Subdirector de Gestión y buscando siempre la optimización de las capacidades y recursos en beneficio del conjunto del ET. Se debe insistir que la gestión que lleva a cabo el CEGAL se cimenta en el SIGLE y en los sistemas de información asociados, así como en su lógica y en los métodos y procedimientos automatizados y de rutina, determinados por las autoridades del SALE. Para que el CEGAL pueda llevar a cabo su actividad, necesita de una serie de entradas muy concretas y detalladas, tales como las relaciones de material

autorizado, las órdenes de nivelación de recursos, los créditos de consumo de munición o los planes de bajas. Su responsabilidad será la de activar la malla para coordinar y optimizar todas las actividades funcionales que se deriven de esa órdenes (recepciones y entregas, movimientos de recursos entre origen y destino, carga oportuna de eventos en el SIGLE, restric-

ciones, etc), verificando su correcta ejecución, actuando para resolver las incidencias que se presenten y dando cuenta del resultado al Subdirector. En este campo del proceso, aunque sobre la base de procedimientos de corte más administrativo, en la Subdirección se gestionarán además todas las bajas del material, actualizando los inventarios.

Otro aspecto de la gestión es la optimización de capacidades, lo que exige un nivel importante de centralización y una información precisa sobre la disponibilidad de los recursos de apoyo en el nivel de ejecución. En ese cometido, la labor de los centros subordinados resulta esencial. El logro de este objetivo requiere un avance en la normalización de estructuras de apoyo y de subprocesos funcionales en la capa de ejecución.

En lo relativo al proceso de control, el CEGAL lo realiza sobre todas las peticiones y órdenes tramitadas con el objeto de verificar la adecuada satisfacción de las necesidades que las activaron, al mínimo coste. También controla el ajuste de la actuación de los centros subordinados comparándola con los estándares fijados por las normas en vigor, detectando disfunciones y propiciando su corrección. La atención a los indicadores que se establezcan en cada momento permitirá a

todos los integrantes de la malla, conocer su grado de alineamiento con los objetivos de apoyo fijados.

Dos aspectos relevantes del control llevado a cabo por el CEGAL son el relativo al inventario y ganado del Ejército y el de la externalización y de la ejecución de expedientes de contratación cargados en el SIGLE.

En el ámbito del seguimiento, el CEGAL compila y analiza la información de control extraída de los sistemas mediante sus propios órganos y la obtenida a través de los informes de las revistas e inspecciones técnicas, con vistas a la detección de vulnerabilidades y de oportunidades de mejora en el funcionamiento de la malla. Fruto de sus análisis, eleva propuestas conducentes a incrementar la eficacia del apoyo vinculado a los centros de la malla de gestión del SALE y a los procedimientos y aplicaciones que la sustentan. La eficiencia debe constituir un reto permanente, y se estima de gran relevancia la incorporación a la actividad del CEGAL de los aspectos de costes en las actividades de apoyo. A la hora de determinar los costes no solo se deben estimar los más intuitivos, como son los económicos, sino todo aquello que resulta un «desperdicio» de energía en la organización o que no agrega valor a la misma (duplicidades, redundancias, retrasos, sobredimensionamiento de *stocks*, errores sistemáticos, etc) tal y como se define en la filosofía Lean de la gestión logística.

Dado ese componente de reingeniería del seguimiento que realiza, el CEGAL precisa de los oportunos apoyos de esta índole para realizar estudios conducentes a la mejora de la gestión logística desarrollada en la malla y en el propio Centro, especialmente en el desarrollo y aplicación de todos los procesos y procedimientos de ejecución y control, de las métricas, de los parámetros de trabajo, de los procedimientos de cálculo, etc, así como en la implantación de las nuevas tecnologías aplicadas al abastecimiento, mantenimiento y transporte en el marco de la malla. Siendo el vértice de aquella y la referencia, resuelve las solicitudes recibidas de los órganos funcionalmente subordinados relativas a modificaciones o implementaciones pertinentes en el SIGLE y en las aplicaciones específicas de apoyo a la gestión, que contribuyan a optimizar el apoyo.

Al igual que el resto de centros de la malla, el CEGAL estima prospectivamente el balance entre

las capacidades disponibles y las necesidades de apoyo en todas las funciones, en el marco de los planes y órdenes recibidos y de los objetivos que les hayan sido fijados.

La gestión de la información exige que el CEGAL la compile de una amplia variedad de fuentes, la archive y actualice de manera accesible y, finalmente, la ofrezca a la malla y al conjunto de la red de apoyo a través de la WAN. Otro aspecto complementario es la activación de foros con los representantes de los CICAL, CCAL y ECL para una mejor gestión del conocimiento, de los que emerja una comunidad de expertos en la gestión.

El CEGAL apoya también con sus informes y con sus analistas a la realización de las inspecciones técnicas de las autoridades del MALE.

La actividad de análisis es transversal a todos los órganos y niveles del SALE. Se basa en el acervo de datos en permanente actualización, vinculado a la red. Esa nube de información ha de ser accesible por parte de todos los órganos que la necesiten, con el objeto de procesarla para dar respuesta a sus propios requerimientos de conocimiento. No se debe temer que «todo el mundo analice», puesto que la elaboración de los datos para generar conocimiento forma parte de todos los niveles del Ejército. La ventaja del trabajo en red, del trabajo colaborativo, es que el conocimiento se puede y se debe compartir, de la misma manera que se comparten todos los datos. La clave de la diversidad de niveles de análisis radica en la naturaleza del conocimiento que se precisa en cada capa de la red y, dentro de ella, en cada estructura, que es la que orientará la selección de los datos, la manera de relacionarlos y el enfoque dado a su procesamiento con vistas responder a una pregunta o a resolver un determinado problema, y entendiendo esta última actividad en el sentido amplio de proceso cognitivo.

Un aspecto que se estima conveniente citar es que la mejora de las interfaces del SIGLE con los usuarios y de las herramientas asociadas, facilita una rápida instrucción del personal en su manejo. De hecho, la nueva versión del SIGLE permitirá la automatización en la extracción de datos para la generación de informes ad hoc. Por ello, cada órgano en el que se vaya a desarrollar un análisis debería poder acceder a los datos, seleccionarlos en función de la necesidad de

Figura 2

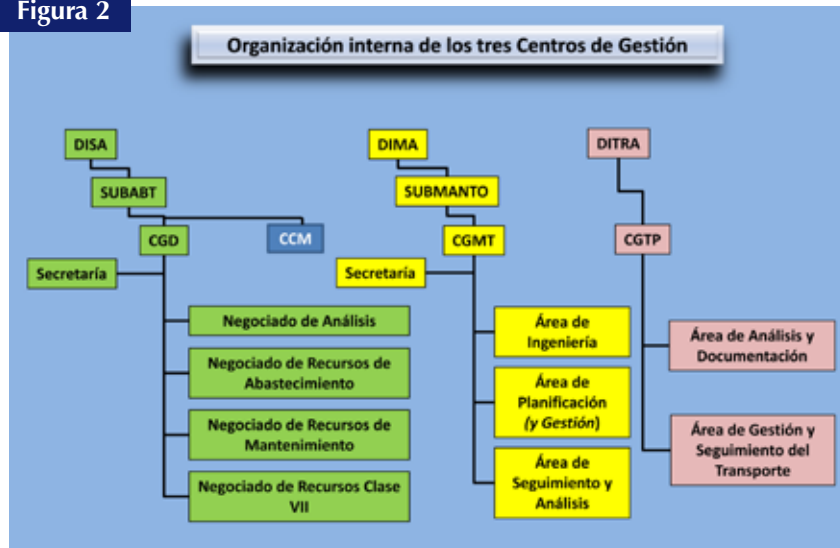


Figura 3



delimitar su alcance y precisión se debería incluir en todos ellos un apartado dedicado a la metodología seguida.

EVOLUCIÓN DEL CEGAL

La evolución del CEGAL se incardina en la transformación del MALE. La propia historia de la activación progresiva de centros, desde la del CGD en 2007 a la del CGMT y CGTP en 2012, señala el camino de la integración. En la actualidad, los tres centros trabajan en una misma sala en las instalaciones del Acuartelamiento San Cristobal de Villaverde. El CEGAL no es todavía un ente orgánico, sino el resultado de la interacción de los centros funcionales que siguen encuadrados en las actuales Direcciones del MALE, pero sobre la base de una Directiva de 2010 que asigna al Jefe del CGD la responsabilidad de la coordinación en los aspectos comunes. Su estructura es la que se recoge en la Figura 2.

conocimiento que se persigue y elaborarlos cognitivamente con el enfoque adecuado. Los centros de la malla no serían así órganos especializados en la extracción de tablas de datos para su suministro posterior a los órganos de mayor nivel orgánico, sino de elaboración de informes sobre la base de aquellas. Lo que fluye entre niveles en el marco del seguimiento ha de ser el conocimiento. Finalmente, para facilitar la replicación de los análisis, si fuera preciso, y para

Si aplicamos a esa organización un análisis desde la perspectiva de los procesos ya identificados, es posible realizar una agrupación de las actividades que se llevan a cabo en las distintas células de los centros (Figura 3).

Así estructurados por procesos, se llegaría a la organización que se muestra en la Figura 4.

Finalmente, la integración interfuncional de los procesos transversales produciría una nueva organización a la que daría coherencia la nueva Subdirección de Gestión (Figura 5).

La estructura resultante evolucionaría hacia una subdirección basada en un CEGAL consagrado a la integración de procesos de gestión y control, asumiendo además los relativos a las bajas de recursos y al control de inventario, y en un Centro de Seguimiento de la Gestión.

La ubicación del CCM y del personal dedicado a la gestión de bajas en el CEGAL resultaría más bien una cuestión de orden conceptual. La gestión y el control basados en automatismos y rutinas y en aplicaciones específicas forman parte del campo propio de la malla de gestión. Si en la gestión de las bajas de material se aplican procedimientos altamente reglados (aunque presenten una fuerte carga administrativa) y si se ha de acceder a los datos en el sistema para controlar el inventario (contando además con aplicaciones específicas para ello), bien se puede asumir que el CCM y el personal para gestionar las bajas se subsuman en el área de abastecimiento del CEGAL, que englobe el control de inventario, el desembrazamiento y la distribución. Se señala que la distribución es en realidad una actividad mixta de abastecimiento y de transporte, ya que se ocupa de la cadena de suministro, la establecida entre el punto de recepción de los recursos por el ET y el punto de entrega al consumidor.

EL CEGAL Y LOS ASPECTOS DE PERSONAL

A lo largo de los artículos precedentes se ha puesto de manifiesto la

importancia central del CEGAL en la actual y futura estructura del MALE.

No solo se trata de que este centro interfuncional sea responsable de la gestión del apoyo en territorio nacional, sino de que su papel se extiende también a las operaciones, en tanto que la malla de gestión se prolonga también hasta los CICAL de las Agrupaciones Logísticas Expedicionarias y de los Grupos Logísticos. La Instrucción General del SALE expresa que debe existir una continuidad entre el funcionamiento del apoyo logístico en territorio nacional y el

Figura 4

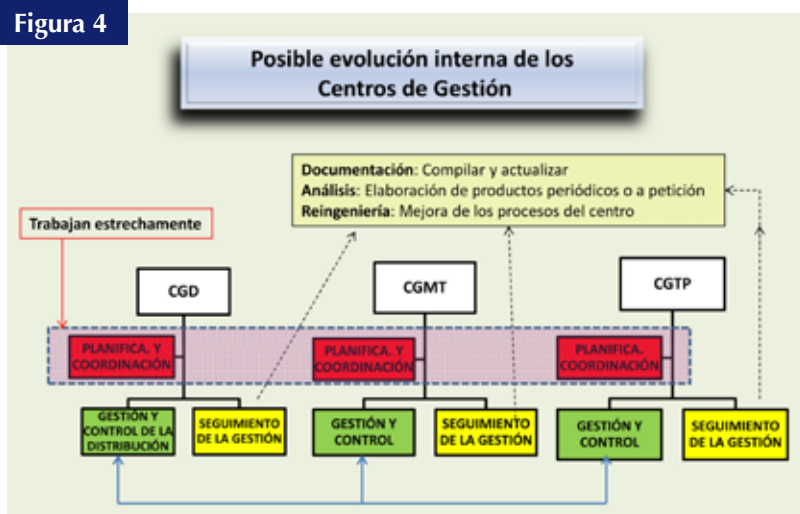
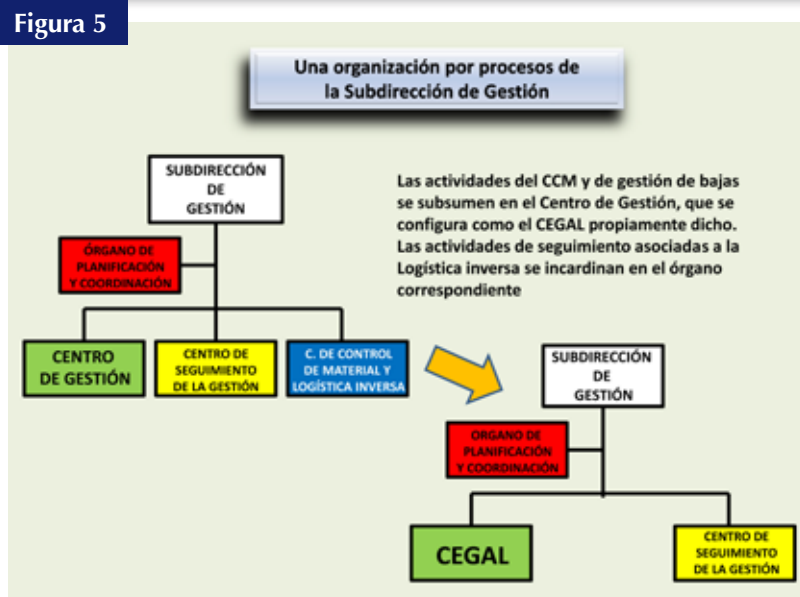


Figura 5



desarrollado en las zonas de operaciones. De hecho, las unidades de apoyo logístico de combate de la Fuerza encuentran en el ejercicio de las actividades de apoyo en territorio nacional (TN) una vía inmejorable de adiestramiento técnico.

Así, el personal que opera el CEGAL debe mantener también esa misma vocación en la gestión de la malla y sentir el orgullo de que, al nivel concreto de la gestión tal y como se ha definido, participan activa y continuamente en el sostenimiento de las unidades proyectadas.

Se estima así que la relevancia de la misión del CEGAL exigiría que su desarrollo orgánico contemplara también la dotación del mismo con personal suficiente en cantidad y calidad. Los puestos clave en su estructura, especialmente el de su jefe, exigirían procesos de selección similares a los que rigen la designación de los responsables de otras unidades logísticas.

Y cambiando de nivel de responsabilidad, dentro de los centros se llevan a cabo tareas altamente estructuradas, como corresponde a la naturaleza de la propia malla de gestión, por lo que podrían ser ejecutadas con plenas garantías

por personal de tropa con la suficiente experiencia en unidades logísticas.

Tampoco debería perderse de vista que las actividades de seguimiento, aunque desarrolladas con un foco centrado en el funcionamiento de la malla, exigen de la especialización y de la experiencia logística, y de un apoyo de ingeniería.

Finalmente, la cuestión de los niveles de relación se estima también importante, habida cuenta de que los jefes de los centros subordinados suelen ser tenientes coroneles y comandantes, y que las unidades en las que se encuadran suelen ser de entidad agrupación, regimiento o grupo independiente.

Cabe pues afirmar que el CEGAL, en su fase inicial, actúa ya como el nodo principal de una malla que engloba en la actualidad casi a una cuarentena de centros, correspondientes a otras tantas unidades logísticas. En esta fase, es todavía un órgano virtual que emerge de la acción coordinada de los tres centros de gestión actuales, pero plenamente activo y con un liderazgo claro en el desarrollo de la malla. Su futura evolución discurrirá pareja a la de la estructura de mando de apoyo logístico. ■





La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército



Una rueda oscura pero esencial

Carlos Calvo González-Regueral.
Coronel. Infantería.

Podemos asumir una operación militar como una gran rueda dirigida por el responsable de su planeamiento y conducción. Si la operación está bien concebida, diseñada y dirigida, un observador ajeno diría que se trata de una rueda sencilla, sin llegar a percibir su complejidad interna. Porque, efectivamente, no se trata de una rueda simple. Nuestra rueda es una rueda dentada en su interior que integra diferentes engranajes.

Los principales son, evidentemente, las unidades de maniobra, sin las cuales nuestra rueda no tendría ningún sentido. Son las que realmente cumplen la finalidad y ejecutan el movimiento. Pero a su vez se apoyan en otras ruedas auxiliares cuyo papel es capacitar a las primeras para que su cometido se realice de la forma más efectiva posible. Esas ruedas auxiliares son de tamaño variable y, aunque su contribución es importante para el conjunto, sin alguna de ellas la gran rueda podría seguir girando aunque lo haría con mayor dificultad. Sin embargo entre ellas hay una sin cuyo funcionamiento no resulta posible el movimiento. Es una rueda, grande, pesada, escondida y oscura, que conecta a todos los engranajes con el exterior y a su vez, asegura el movimiento de todas las ruedas auxiliares y, en definitiva, del conjunto. Esta rueda es la Logística.

En efecto, nuestras unidades, las ruedas de maniobra y las auxiliares, no pueden funcionar sin Logística ni en paz ni en operaciones. El general británico sir Peter de la Billiere¹ asegura que en la Guerra del Golfo de 1991 hubo tres pilares básicos sin los cuales no habría podido alcanzarse la victoria: diplomacia, liderazgo de los mandos y apoyo logístico.

En la estructura actual del Ejército de Tierra español, la Brigada Logística (BRILOG) desempeña un papel fundamental como rueda oscura y escondida



para asegurar el funcionamiento del conjunto tanto en territorio nacional como en operaciones. Ambos aspectos son los dos pilares básicos sobre los que se sustenta la actuación de la BRILOG, que debe desarrollar sus cometidos buscando el equilibrio para satisfacer las necesidades derivadas de ambos ámbitos.

APOYO EN TERRITORIO NACIONAL

En el apoyo en territorio nacional el General Jefe de la BRILOG desempeña un importante papel como autoridad de dirección del sistema de apoyo logístico y mantiene tanto relaciones orgánicas en el ámbito de la Fuerza Logística Operativa (FLO), como funcionales con el resto de autoridades del Mando de Apoyo Logístico del Ejército (MALE).

Por su concepción la BRILOG, con sus cinco Agrupaciones de Apoyo Logístico (AALOG), como elementos de ejecución, proporciona un valor añadido al conjunto mediante diversas actividades que permiten la unificación de

procedimientos, el establecimiento de apoyos mutuos, la gestión de información logística y el análisis de capacidades. El esfuerzo principal en este sentido es obtener una mayor integración, coordinación y control de las capacidades de las unidades que integran la cadena de ejecución del Sistema de Apoyo Logístico (SALE) en los diferentes niveles.

En el ámbito de los procedimientos, el impulso de los Centros de Integración y Control del Apoyo Logístico (CICAL) no solo representa una revolución interna para el funcionamiento de las agrupaciones de forma que puedan integrar las actividades logísticas desde una óptica transversal, sino que, además, influyen en beneficio de las unidades apoyadas mediante un mayor conocimiento de sus necesidades de apoyo, y redunda en un mejor control en la ejecución de sus actividades, para aprovechar de forma óptima los medios disponibles.

Este conocimiento de la situación real de las unidades apoyadas y de las posibilidades resulta esencial para el planeamiento y programación de

las diferentes actividades logísticas a través del Programa Anual de Apoyo Logístico (PROAL), donde se integran todas las actividades que deben realizarse a lo largo de un año, debidamente priorizadas según los criterios establecidos por el mando y con la asignación económica correspondiente. El PROAL constituye una herramienta esencial para la ejecución de las actividades y para ajustarlas en función de las disponibilidades económicas, así como para realizar el seguimiento de los apoyos e informar de las carencias observadas. Desde este punto de vista, el PROAL es el instrumento que permite enlazar el planeamiento de necesidades con su presupuestación y con la posterior ejecución de las actividades para satisfacer la demanda de apoyo.

Tanto para el planeamiento logístico, como para la programación y el seguimiento de la ejecución es esencial disponer de un conocimiento detallado de la situación logística en los diferentes entornos de actuación de las unidades ejecutantes. Este concepto va más allá del de «área de responsabilidad geográfica» puesto que no afecta exclusivamente a un territorio determinado, sino que se centra en el apoyo a determinadas unidades o materiales. La colaboración entre los CICAL de las AALOG y, fundamentalmente, los de los Grupos Logísticos de las Brigadas es imprescindible para disponer de un sólido conocimiento de la situación y poder canalizar los apoyos de la forma más eficiente posible; siempre,

sin interferir en las diferentes cadenas de mando. Este conocimiento de la situación facilita al mismo tiempo la materialización de apoyos mutuos para proporcionar el apoyo necesario con aquellos recursos que estén disponibles en cada momento.

En el ámbito de la ejecución, la BRILOG es una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de proyectos especiales en diferentes actividades. Entre ellas podemos citar las actividades relacionadas con la nivelación de municiones realizada en 2012 como consecuencia de la puesta en marcha del Plan de Racionalización de la Red de Polvorines; o las actividades ejecutadas en el marco del Plan de Almacenamiento de Larga Duración en 2013 en relación con los carros de combate Leopard 2 A4. En ambos casos la experiencia obtenida por la BRILOG en la ejecución de los diferentes proyectos ha sido muy útil para proporcionar información de detalle a los escalones superiores sobre la situación real de las necesidades y las posibilidades.

Disponer de criterio logístico es igualmente de vital importancia en las circunstancias en las que nos debemos desenvolver. En ese sentido la unificación de criterios ha sido una de las líneas de esfuerzo principales en las que se ha trabajado desde que se creó la BRILOG. El caso que se ha mostrado más eficaz para el conjunto es el del mantenimiento, campo en el que se ha trabajado prioritariamente para conocer las capacidades de nuestros talleres, tanto móviles como fijos, de tal

Convoy a Beirut (el Líbano)



forma que se establezcan criterios comunes para dimensionar adecuadamente nuestras unidades y el reparto de la carga de trabajo entre ellas. Los estudios prospectivos y retrospectivos que se realizan bajo la dirección del CG BRILOG se han consolidado de manera que pueden servir de referencia para dimensionar de forma adecuada la estructura del subsistema de mantenimiento del Ejército.

Las actuaciones realizadas en los ámbitos orgánicos y de revisión de procedimientos han incidido en el planeamiento, dirección, coordinación y control del conjunto de las actividades logísticas, y han permitido obtener una ventaja adicional que es especialmente crítica en las condiciones actuales: obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles, que siempre serán escasos, en búsqueda de una eficiencia que nos es exigible en tiempos de paz.

Desde este punto de vista podemos afirmar que la BRILOG ha actuado como «multiplicador de fuerzas» sin requerir grandes inversiones, puesto que en realidad las actividades de las unidades se realizan bajo la dirección de una estructura sencilla y ajustada en capacidades. El actual Cuartel General de la BRILOG es el resultado de una evolución de la logística operativa de nuestro Ejército iniciada en 1985 con la creación de los Mandos de Apoyo Logístico a Zona Interregional (MALZIR), posteriormente

transformados en Mandos Logísticos Regionales (MALRE) y en Fuerzas Logísticas Terrestres (FLT). Esta simplificación de la estructura de mando y control logístico facilita la coordinación, integración y control de actividades sin suponer cargas adicionales para el conjunto ni en personal ni en material. En la búsqueda del equilibrio al que anteriormente aludíamos se ha mantenido el esfuerzo en las relaciones funcionales con el MALE y sus direcciones, al tiempo que se ha buscado una mayor colaboración con el resto de unidades de la Fuerza del ET.

ÁMBITO OPERATIVO

En operaciones, sin perder de vista la eficiencia, debemos ser sobre todo eficaces. Y en la búsqueda de la eficacia, nuevamente la BRILOG aporta valor añadido al conjunto puesto que es una estructura de mando y control logístico que sabe, quiere y puede determinar las necesidades de apoyo de nuestras unidades y las posibilidades reales de satisfacerlas en cualquier tipo de escenario y sea cual sea la entidad del contingente a apoyar.

La experiencia del CG de la BRILOG permite asegurar la coordinación entre las cadenas operativas y funcionales que se establecen en los diferentes escenarios de actuación. Las capacidades de sus AALOG como elementos logísticos desplegables son insustituibles en operaciones

Irak. Repostaje de vehículos





puesto que enlazan, en el nivel de ejecución y sobre el terreno, el apoyo necesario para las unidades ejecutantes con las capacidades de territorio nacional, que no son desplegables y que por su naturaleza pudieran ser proporcionadas por medios no militares.

Los ejercicios realizados tanto a nivel CG BRILOG, como en ejercicios de Complejos Logísticos de Apoyo General (COLAG), o en otros de entidad menor en apoyo a diferentes mandos permiten asegurar que la actual dimensión de la BRILOG está muy ajustada a la demanda operativa exigida al Ejército por la estructura de mando operativo de las Fuerzas Armadas. En el adiestramiento del CG BRILOG se ha tenido muy presente el realismo que debe presidir la actuación de los logistas y se han identificado las posibilidades reales en diferentes escenarios e hipótesis de planeamiento, así como las capacidades críticas en términos de personal, equipamiento y procedimientos de actuación.

La buena noticia es que en menos de tres años, el Ejército dispone de una herramienta que tiene una importante capacidad en planeamiento y control logístico en operaciones en diferentes niveles, con personal técnicamente formado, motivado y experimentado, de tal manera que puede diseñar esquemas de apoyo logístico ad hoc en función de las necesidades de cada situación táctica.

Esta experiencia en mando y control, igualmente alcanzada sin inversiones costosas,

está siendo muy útil para obtener experiencia en conceptos que todavía están en desarrollo, fundamentalmente relacionados con esquemas de apoyo logístico a demanda de las unidades apoyadas o en la revisión de procedimientos operativos de apoyo logístico. Debemos tener presente que los escenarios operativos actuales requieren a menudo soluciones específicas en función de multitud de factores y en los que debemos huir de concepciones rígidas que pueden ser válidas para escenarios «tradicionales», pero que no se ajustarían ni a las capacidades reales de las que disponemos ni a la demanda que plantean los beneficiarios del apoyo.

Es importante mencionar también el papel desempeñado por la BRILOG en la generación y preparación de contingentes logísticos, por delegación del General Jefe de la FLO, procesos no siempre sencillos pero que permiten una estrecha relación con los CG de la Fuerza Terrestre, materializando la estrecha relación que debe existir entre unidades de combate y unidades logísticas, y un profundo conocimiento de las capacidades reales de las unidades y de sus unidades de apoyo logístico orgánicas. Se señala además que la BRILOG mantiene aproximadamente un 15% de sus efectivos empeñado en operaciones o en alistamiento, encuadrado en estructuras derivadas de compromisos del plan de disponibilidad.

No debemos olvidar un elemento esencial para la BRILOG y un factor a veces olvidado del esquema de apoyo logístico, como es la experiencia

contrastada en el planeamiento y ejecución de apoyos de nación anfitriona. Los ejercicios recientes y la previsión de participación en ejercicios internacionales que se desarrollarán en España en un futuro próximo, permitirán consolidar y potenciar esta experiencia.

La colaboración de la BRILOG con otras estructuras de mando nacionales, como pueden ser el NRDC o la UME, han ampliado sus posibilidades de empleo en escenarios multinacionales, contemplándose su actuación como *Joint Logistic Support Group* (JLSG) o en situaciones de emergencias o catástrofes de nivel nacional como estructura de apoyo capaz de integrar y canalizar recursos civiles y militares de forma eficaz y en tiempos de respuesta adecuados.

El ámbito de la instrucción y el adiestramiento es especialmente sensible y complejo en las unidades logísticas puesto que deben conjugar tres aspectos: la instrucción como combatiente general, la formación técnica y el adiestramiento como unidad.

En el primero de ellos las unidades de la BRILOG desarrollan sus programas de instrucción sin menoscabo de las actividades de apoyo en territorio nacional, equilibrio que resulta complejo, pero en el que los resultados obtenidos son satisfactorios. La formación física se considera un aspecto esencial y podemos asegurar que el nivel obtenido por la Brigada es igualmente notable, como demuestran los resultados logrados por

nuestro personal en las pruebas de aptitud física o en determinadas competiciones deportivas del ET. Al igual que el resto de unidades del ET las de la BRILOG realizan las diferentes pruebas de unidad con éxito.

La formación técnica de nuestro personal es un aspecto sobre el que debe insistirse en el futuro. La experiencia obtenida en operaciones exteriores, la colaboración con el Mando de Adiestramiento y Doctrina, especialmente con la Academia de Logística, órganos logísticos centrales o las actividades de formación interna deben continuar integrándose en nuestros planes de instrucción y adiestramiento para que nuestro personal disponga de los conocimientos técnicos necesarios.

En el ámbito del adiestramiento, las posibilidades actuales han repercutido sobre el adiestramiento orgánico de las unidades que, sin embargo, no han disminuido el nivel de eficacia, aunque hayan tenido que revisarse las prioridades. En este sentido, debe seguir impulsándose la colaboración con las brigadas de maniobra y los diferentes mandos. Ejercicios como Apoyo Preciso, en colaboración con el Mando de Artillería de Campaña, o Mediterráneo desarrollado por el Grupo de Apoyo a la Proyección, en colaboración con las Comandancias Generales no solo permiten la colaboración táctica entre logistas y beneficiarios del apoyo, sino un contacto esencial y enriquecedor que facilita el trabajo en común y el conocimiento mutuo.

Convoy logístico





Los tres aspectos, integrados en un sólido plan de adiestramiento, deben permitir que las Unidades de la BRILOG, como unidades de la Fuerza del ET que son, mantengan el mismo nivel de disponibilidad y alistamiento que otras unidades de combate. Este principio es esencial, si queremos que nuestra capacidad de proyección y sostenimiento de las operaciones sea realmente creíble.

FUTURO

Pero, ¿cuánto cuesta todo esto? En términos económicos, se trata de una unidad barata que gestiona buena parte de los créditos de apoyo logístico a disposición del ET, sin consumir grandes recursos en beneficio propio. En términos de coste eficacia, podemos asegurar que la BRILOG es una unidad rentable.

En términos de personal, se trata de una unidad con un conjunto de alrededor de 4.000 efectivos, incluyendo aproximadamente un 15% de personal civil, y cuyo CG está razonablemente dimensionado para desempeñar los cometidos que tiene asignados, y con una buena capacidad de integrar recursos adicionales para satisfacer diferentes niveles de exigencia.

La evolución prevista actualmente contempla una reducción de estructuras fijas (Unidades de Servicios y Talleres) que realizan una importante contribución para el apoyo en territorio nacional, manteniendo las capacidades desplegables que solo los recursos militares pueden proporcionar en

operaciones. El futuro previsible puede anunciar un esfuerzo adicional de racionalización y redistribución de capacidades en beneficio de las desplegables para satisfacer la demanda operativa de una forma más ajustada sin perder capacidades.

Sea cual sea el futuro que desde el punto de vista orgánico se presente, las capacidades de mando y control logístico deben preservarse en el nivel actual (BRILOG-AALOG) sustentadas en unos sistemas de gestión de información sólidos y adecuados a las necesidades de las operaciones actuales, independientemente de que las actividades se desarrollen en territorio nacional o en el exterior. Esta capacidad de mando y control logístico, única en nuestras Fuerzas Armadas, aporta al mando unas posibilidades muy amplias en diferentes escenarios conjuntos y combinados, con gran flexibilidad y visibilidad a coste razonable.

Volviendo al símil de las ruedas, nuestra rueda interior es esencial no solo para asegurar el funcionamiento del conjunto, sino para potenciar y proporcionar valor añadido a las capacidades del resto. Para ello es imprescindible contemplar el papel de la logística en todos sus aspectos en todo tipo de actividades tanto en territorio nacional como en operaciones.

NOTA

¹ Citado por MG Martin S. White. *Gulf Logistics. Blackadder's War.* ■



La Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército

Los CICAL en la Fuerza Terrestre y en el Mando de Canarias

Carlos María Salgado Romero.
Teniente Coronel. Infantería.

*«Algo más que un cambio en la
gestión e integración logística, se trata
de una revolución».*

LA GÉNESIS

Allá por el año 2008, la Fuerza Terrestre ya identificó la necesidad de optimizar los datos logísticos, agilizando su gestión. Esto sucedió precisamente con la creación del Centro de Información y Control del Apoyo Logístico (CICAL) del Grupo Logístico (GL) de la Brigada de Infantería Mecanizada Extremadura XI, que nació con vocación operativa. Con él se trataba de facilitar la decisión del General Jefe de la citada Brigada sobre el aspecto logístico de la maniobra, proporcionándole la información que necesitara, y al Jefe del Grupo Logístico, el ejercicio de la responsabilidad sobre la dirección del citado aspecto. Esta denominación inicial como Centro de Información Logístico recogía implícitamente su rol integrador, en tanto que la integración de todas las funciones que desarrolla la Brigada es una responsabilidad de su General Jefe y para ello, necesita información.

Son precisamente las posibilidades de obtener, procesar y facilitar información de carácter logístico las que hicieron que la idea inicial evolucionase, y el CICAL se convirtiera en un órgano también imprescindible para la dirección del apoyo logístico en una brigada, facilitando la aplicación de los procedimientos que deben emplearse tanto en operaciones como en la actividad diaria de la unidad. Este aspecto fue considerado desde el principio



por el General Jefe de la BRIMZ XI, que impulsó la idea como factor multiplicador de la preparación de las unidades logísticas de la Brigada en la línea del Sistema de Instrucción, Adiestramiento y Evaluación, *train as you fight*, adiestrarse para la misión y para la forma de cumplirla, frase que en el ámbito logístico se podría cambiar por *support as you will support*.

Pronto se pusieron de manifiesto las esperadas ventajas de trabajar en equipo y en red. Entre otras: aumento de la eficiencia de la gestión y de la confianza de los apoyados –el resto de las unidades de la Brigada– en las posibilidades del Grupo Logístico, lo que facilitó el cumplimiento de sus misiones y tuvo un impacto favorable en la moral de su personal, al sentirse realmente útil para el funcionamiento de la Brigada y protagonista del propósito de la Jefatura del Mando de Apoyo del Ejército (MALE), tan empeñada entonces, como ahora, en la máxima explotación de los sistemas de información para el apoyo logístico al Ejército para lograr la máxima integración y eficiencia.

LA IMPLANTACIÓN

Aunque como hemos visto, ya existía el concepto de CICAL en el ET hace años, ha sido precisamente a lo largo de 2012 y 2013 cuando se ha llevado a cabo la verdadera implantación de la Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico del ET (SALE). Este proceso se ha llevado a cabo de forma progresiva con el impulso energético del MALE y la colaboración imprescindible de las unidades de la Fuerza. Pero como toda «Revolución en Asuntos Militares», la tarea no ha resultado fácil. La natural inercia a vencer ha sido importante, ya que estamos hablando de que para que la Red de Apoyo funcionase, algunos preceptos anteriores tenían que ser superados y confiar en que con este nuevo sistema las actividades logísticas iban a generar un mejor apoyo logístico. Para ello resultaba imprescindible cambiar la mentalidad y huir de actitudes ya obsoletas de abuso del «posesivo»: «*Mi Batallón*», «*mi Compañía*», «*mi equipo de duchas*», «*mi...*», «*esto es mío y todo lo tengo que hacer yo*». La revolución empieza por ahí: «*tú perteneces al Batallón y no al revés...*». Y lo importante es que las necesidades de carácter logístico sean satisfechas de forma eficiente y oportuna.

Hay que enmarcar la gestación del CICAL en el plan del EME Reorganización de las Unidades Logísticas de la Fuerza del Ejército de 2010, que finalmente impulsó la revisión de la Instrucción General del EME 06/11 Sistema de Apoyo Logístico al ET, actualizada en 2012. La revisión de esta norma fundamental incluye importantes cambios conceptuales que la diferencian significativamente de la estructura del apoyo logístico de años anteriores.

Por ello es conveniente conocer a fondo su contenido, ya que las variaciones implican la necesidad del cambio de mentalidad aludido anteriormente.

Dichos cambios se pueden resumir en:

- El apoyo logístico deja de estructurarse en los escalones superior, intermedio y básico, para hacerlo en red de apoyo y unidades apoyadas.
- A su vez, la red de apoyo se divide en tres niveles: primero, el de Autoridades del SALE, que incluye desde el Teniente General Jefe del MALE hasta los Jefes de los GL y Unidades Logísticas (ULOG) de las Comandancias Generales (COMGE) de Melilla y Ceuta; segundo, el nivel de los centros de gestión y control, donde lógicamente están incluidos los CICAL; y tercero, el de los órganos de ejecución del apoyo logístico.
- Los criterios generales en los que se debe basar el apoyo logístico son, por un lado, la integración y la priorización de actividades; y por otro, cobrando mayor importancia, la informatización del sistema, por cuanto que es el mecanismo que une todos los elementos del sistema: criterios, gestión, unidades, apoyos, medios disponibles, etc. El núcleo del sistema es el SIGLE principalmente, aunque existen otras herramientas informáticas de carácter logístico también importantes (SIGECAR, SIGEDIS, SICAL, SILOSEG, SIPLAMA, etc).

A finales de 2012 se incorporaron a la Malla de Gestión los CICAL del GL de la Brigada de Infantería Ligera Galicia VII y de la Brigada de Caballería Castillejos II, y el 1 de julio de 2013 ya estaban funcionando a pleno rendimiento los del resto de los GL y de las ULOG de las COMGE de Melilla y Ceuta. Durante la última fase de la implantación, la de seguimiento, se ha llevado a cabo una actividad importante de normalización de estructuras y funcionamiento,

actividad liderada por la Brigada pionera, la BRIMZ XI, coordinada y consensuada con el resto de unidades, incluida la BRIL XVI del Mando de Canarias. Nació por tanto, la Directiva FT 401/13 de Organización y Funcionamiento del CICAL de GL/ULOG en el Ámbito de FUTER.

También ha sido muy importante la incorporación de los CICAL a las operaciones en el exterior. Tanto las ULOG de las estructuras operativas de Afganistán como del Líbano lo han incluido desde 2011.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Ya hemos visto el origen y la implantación de los CICAL, pero ahora es importante conocer otros aspectos: ¿Qué es un CICAL? ¿Cómo se organiza? ¿Cómo funciona?

El CICAL es un órgano incluido en la PLMM del GL de las Brigadas y ULOG de COMGE de Melilla y Ceuta, así como de las ULOG desplegadas en las zonas de operaciones. Depende orgánicamente, por tanto, del jefe de la unidad logística de que se trate, que es la autoridad del SALE en ese nivel, el cual la ejerce sobre un entorno de actuación (ENAC) determinado, que podría ir más allá del propio ámbito orgánico de la unidad de la que depende. Además, el CICAL es un órgano fundamental para el trabajo desarrollado por la Sección de Logística/G4 del

Cuartel General, proporcionándole información de carácter logístico, imprescindible para el planeamiento del aspecto logístico de la manobra, cuya dirección de la ejecución compete al Jefe del GL/ULOG.

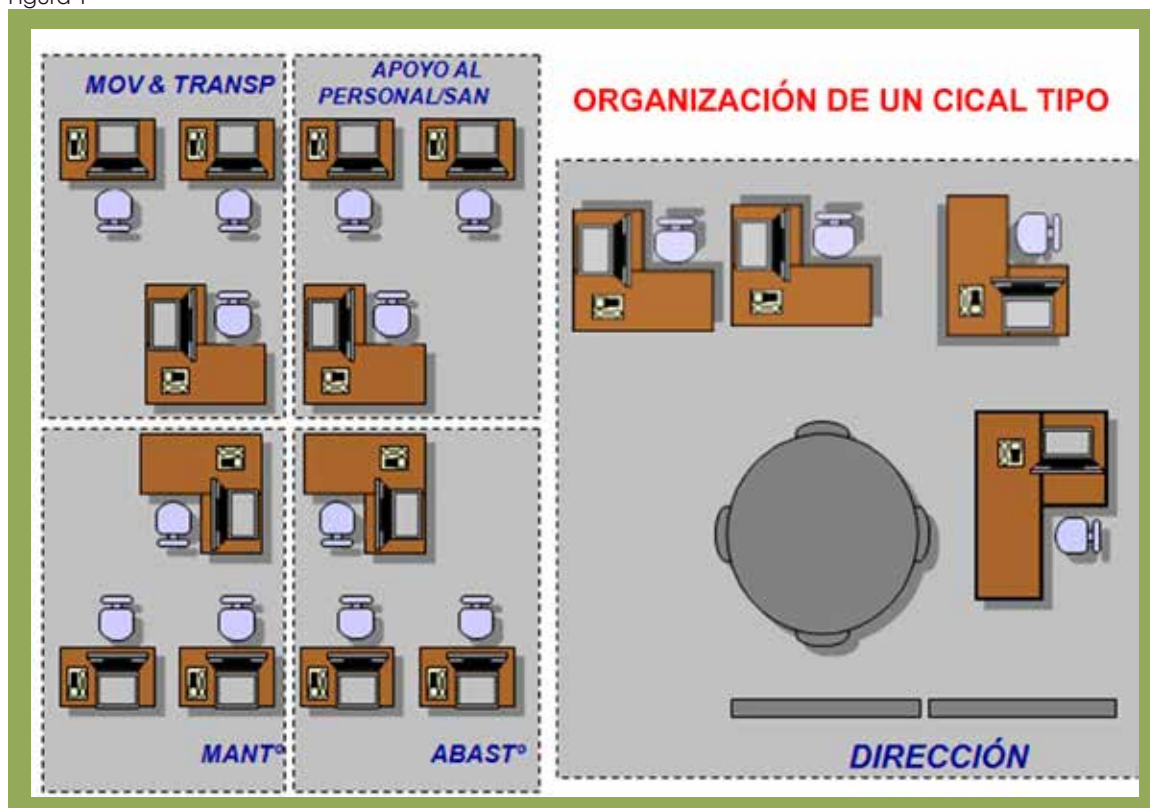
Pero, esta estructura no podría funcionar correctamente sin el necesario «enganche» a la Malla de Gestión, por eso cada CICAL de GL/ULOG depende funcionalmente de otro centro de la malla, normalmente de un CICAL de Agrupación de Apoyo Logístico (AALOG) de la Brigada Logística, así como directamente del Centro de Gestión del Apoyo Logístico del ET (CEGAL), centro superior que, a través de estas conexiones, realiza la dirección centralizada e integrada de todas las actividades logísticas, mientras que su ejecución está descentralizada. Además, todos los CICAL están conectados entre sí, terminando así de tejer la malla a modo de tela de araña.

Los CICAL, por tratarse de los órganos de integración, gestión y control más cercanos a las unidades en el desarrollo de las actividades de ejecución del apoyo logístico, desempeñan un papel fundamental en los procesos de obtención, clasificación, análisis, intercambio y visibilidad de la información de interés para el apoyo logístico, que permita el conocimiento en tiempo real de las necesidades logísticas de las unidades de su ENAC, especialmente de las necesidades no

CICAL de la BRIL VII Galicia



Figura 1



cubiertas, así como de la disponibilidad de las diferentes capacidades logísticas.

Los CICAL son responsables del empleo de procedimientos normalizados, del continuo seguimiento y control de las actividades logísticas, y del análisis y evaluación de los resultados de su aplicación, de su revisión y, en su caso, de la obtención de lecciones aprendidas. En este sentido, se constituyen como órganos de referencia para la gestión logística de las unidades de su ENAC. Por tanto, deberán realizar una triple función, debiendo detectar los problemas e ineficiencias en la gestión, asesorando a las unidades en cuanto a sus necesidades de planeamiento y en la ejecución de las tareas logísticas, y realizando las misiones de gestión a su nivel que se les asignen.

La creación de los CICAL no ha necesitado en términos generales que se amplíe el Módulo de Planeamiento de los GL/ULOG, sino más bien ha supuesto una reestructuración: «Son los mismos, organizados de una forma más integrada y situados físicamente en un mismo

espacio». Con un total aproximado de entre 17 y 20 efectivos, un CICAL se compone de un Mando y las Células de Abastecimiento, Mantenimiento, Movimiento y Transporte, y Apoyo al Personal y Sanidad; y por último, pero no menos importante, dispone de la Célula de Dirección del Centro, elemento principal del CICAL, responsable de analizar la información. Todo ello con la finalidad de proporcionar información al General a través de su EM, ejecutar de manera eficiente y coordinada el apoyo logístico que ha de prestar el GL/ULOG a las unidades, y controlar la gestión logística de su Brigada/COMGE y por extensión de su ENAC.

El CICAL de las ULOG de Melilla y Ceuta presenta diferencias con respecto al resto de los Centros de GL, debido fundamentalmente a la situación de extra peninsularidad, a la presencia de las Islas y Peñones de Soberanía, a las misiones encomendadas a las COMGE, además de otras connotaciones que solo aparecen en estas ULOG, por tratarse de unidades con cometidos que están a caballo entre GL y AALOG.

LA CALIDAD DEL DATO

Es precisamente el dato el principal elemento que controlar, ya que la Malla de Gestión del SALE se basa en su intercambio. Los datos se incorporan a la malla normalmente en los escalones logísticos más bajos mediante herramientas informáticas, y su gestión y análisis es la base para la dirección de las actividades logísticas. Si los datos son erróneos, no precisos y/o no oportunos, las decisiones adoptadas por los órganos de dirección no serán todo lo acertadas que debieran. Pero, ¿quién es el responsable de que el dato sea fiable? La respuesta resulta clara: los Jefes de las unidades en cada nivel; en cada ENAC, ¿quién debe ser el responsable de supervisar la calidad del dato? También la respuesta es directa: el CICAL correspondiente.

La calidad del dato resulta el principal reto y es precisamente en las Unidades de Combate y Apoyo al Combate, donde su día a día y su grado de implicación en la preparación para el combate hace que el SIGLE no parezca la prioridad, pero se ha de asumir que si los datos que se introducen en SIGLE no son fiables, los recursos no les llegarán, al menos, oportunamente y el mantenimiento de los materiales se verá

afectado, ya que la red de apoyo desconocerá en mayor o menor medida su disponibilidad operativa y sus necesidades. Por tanto, se torna imprescindible la dedicación del personal en este aspecto, la preocupación por su formación SIGLE, como una parte más de la preparación, y la implicación del jefe.

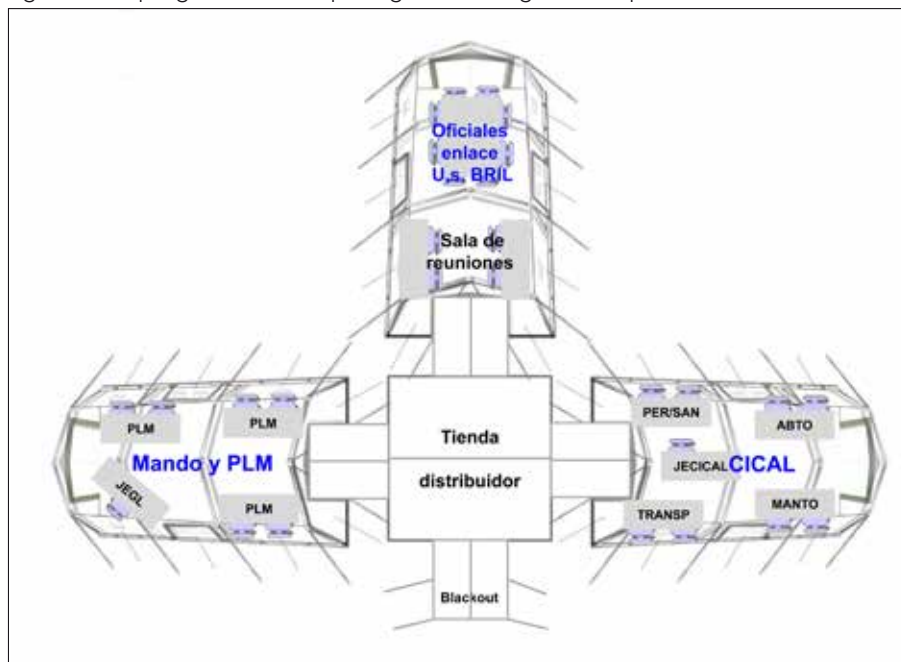
Pero por muy preparada que esté la unidad, y aunque los procesos se realicen eficazmente, no debemos basar nuestros análisis exclusivamente en los datos. Siempre será necesaria, en la medida de lo posible, la comprobación presencial de la autoridad, ya sea del SALE u orgánica, en las diferentes unidades, mediante la realización de revistas o inspecciones técnicas o de mando debidamente programadas y autorizadas.

LOS CICAL EN OPERACIONES

Del mismo modo que en tiempo de paz, las unidades desarrollan su gestión logística en su ubicación de origen, y deben prepararse y adiestrarse para hacer la misma gestión en operaciones. Para ello, el funcionamiento y el adiestramiento de las PLM de los GL/ULOG1 deben orientarse a este fin, y no solo en el adiestramiento para las operaciones o de organizaciones operativas (FCRR, NRF o BG UE), sino en el mismo adiestramiento en el marco orgánico.

Tanto para desarrollar la logística de interior, como la de operaciones, un elemento imprescindible es el acceso a una red de datos de propósito general (WAN PG) que garantice el correcto flujo de información entre todas las unidades; cumplido este requisito, la labor de un CICAL en territorio nacional o en zona de operaciones es muy similar.

Figura 2. Despliegue PC de Grupo Logístico de Brigada en operaciones



La nueva organización del puesto de mando del GL en operaciones, de manera genérica, ya viene recogida en el correspondiente borrador de publicación doctrinal PD4-001, que se prevé sea publicado en breve, que describe la estructura, organización, cometidos y relaciones del CICAL. Este CICAL es orgánico, y puro del GL, cosa que no ocurre en la generación de fuerzas de organizaciones operativas, o de las ULOG desplegadas en las actuales operaciones. En este sentido, los GL y las AALOG ya están acostumbrados a trabajar con CICAL, ya que las ULOG del Líbano y Afganistán ya lo han implementado desde hace tiempo. Conviene recordar que en operaciones, las ULOG se conforman, a un 50% aproximadamente, con personal del GL de la brigada base, y el otro 50% con personal de la AALOG.

Como ya se ha comentado, el despliegue del PC del GL cuando despliega un centro logístico es el definido en el borrador de la PD4-001, y tiene la estructura que se muestra en la Figura 2.

Con los materiales orgánicos del GL y con tres tiendas TM-36, el PC se distribuye en una tienda para Mando y Planes, Operaciones y Seguridad (POS), la segunda exclusivamente para el CICAL y la tercera para los oficiales de enlace y como necesaria sala de reuniones. Todas ellas, unidas por una tienda distribuidor.



Interior del CICAL en operaciones de la BRILEG



En operaciones convencionales, las relaciones funcionales del CICAL del Centro Logístico de Brigada se realizan con el correspondiente de Complejo Logístico de Apoyo General (COLAG), utilizando los mismos procesos empleados en territorio nacional.

CICAL DE LAS ULOG DE LAS OPERACIONES RA (AFGANISTÁN) Y LH (EL LÍBANO)

En ambas operaciones la Unidad Logística se forma al 50% con personal tanto del GL de la



CEGAL, que realiza la gestión integrada al más alto nivel del Ejército.

La realidad es que no es posible disponer de unidades que se dediquen exclusivamente al adiestramiento logístico para las operaciones y estén desvinculadas por ello del apoyo logístico al Ejército en su conjunto. Todas las capacidades deben ser explotadas en beneficio de ese conjunto, y para ello, la dirección del apoyo logístico ha de ser única y la ejer-

Brigada Base como de la AALOG que la apoya. En el caso de la PLMM, la AALOG aporta la mayor parte de las Células del CICAL, particularmente, la de Abastecimiento y la de Mantenimiento. Hay que tener en cuenta que la ULOG está a medio camino entre las capacidades de segundo escalón que aporta el GL y de tercer escalón de la AALOG, dando una respuesta muy concreta a las necesidades logísticas de las zonas de operaciones.

En la Figura 3 se muestra la distribución de puestos de la ULOG R/A 31, en instalaciones semipermanentes de la base de Qala i Naw.

EL RETO: LAS RELACIONES FUNCIONALES Y MANDO

La interacción entre los distintos centros de gestión y control sobre la base de procesos normalizados y de rutina, y bajo la supervisión del CEGAL garantiza un funcionamiento coordinado del sistema. Sistema que interactúa entre las autoridades del SALE, los centros de gestión y control, y las unidades de ejecución, entre los que se establecen relaciones funcionales y un flujo de información logística de gestión que, una vez extraída y analizada por los centros, resulta explotable por las autoridades del SALE y la cadena orgánica. El vértice de las relaciones en la citada capa de control radica en el

ce, a través de la vía funcional, el Teniente General Jefe del MALE, apoyado en las competencias asignadas a las autoridades subordinadas. Por otra parte, ya se ha visto como la mejor manera de adiestrarse es desarrollar las actividades en territorio nacional de la misma manera que se llevarían a cabo en operaciones. Y el apoyo logístico no es una excepción.

Los CICAL de los GL/ULOG de las Brigadas, COMGE de Melilla y Ceuta y organizaciones operativas se constituyen como los responsables de la integración, gestión, coordinación y control de la ejecución de las actividades de abastecimiento, mantenimiento y transporte del SALE en el ENAC de la autoridad del SALE al que sirven. Estas autoridades dependen funcionalmente de otra autoridad también del SALE, pero orgánicamente del jefe de la gran unidad u organización operativa. Las decisiones que las autoridades del SALE tengan que tomar en su ENAC no deben suponer un cambio de los procedimientos que hayan sido establecidos de antemano. Las prioridades no las establecerá el CICAL, sino el mando orgánico desde el más alto nivel, de acuerdo a las directrices recogidas en los planes generales, al cual le aportará conocimiento (información analizada). La idea fuerza es que la automatización de los procesos

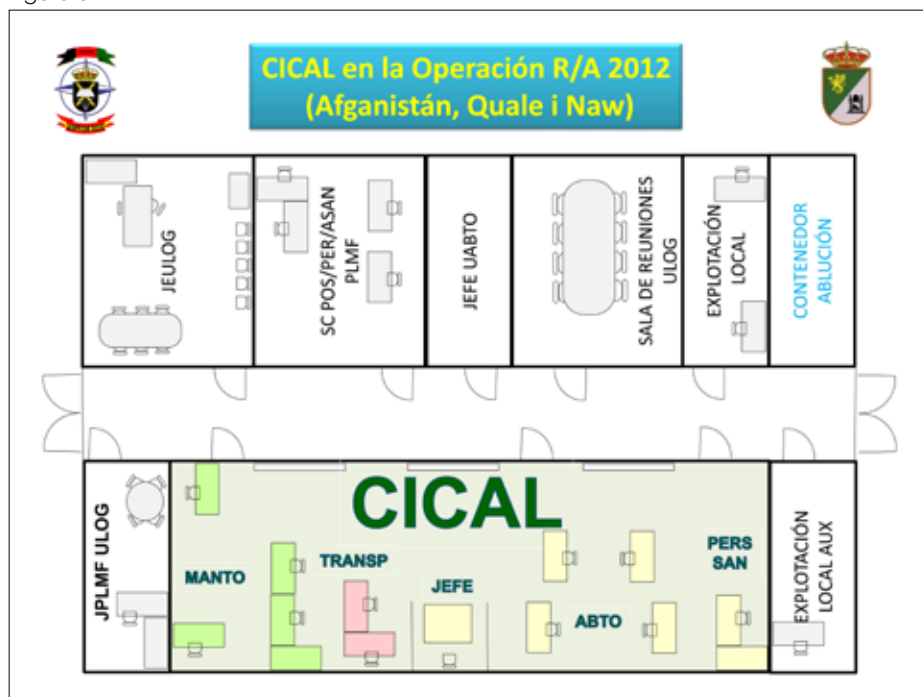
se ejerce en el ámbito del desarrollo de las directrices del JEME para el apoyo logístico, que lleva a cabo el Teniente General Jefe del MALE, en quien delega esta función.

Las rutinas comprenden una parte de la actividad logística, la que se implementa en la capa de gestión, liberando recursos para el planeamiento, la conducción

y, genéricamente, para la intervención del mando cuando realmente sea necesario. Al margen de estas rutinas, el mando orgánico realiza su propio desarrollo, detallando las prioridades, optimizando y racionalizando el empleo de las capacidades, definiendo los procedimientos de detalle...; y asegurando siempre la coordinación y sincronización de todas las funciones que lleva a cabo la unidad. En esta labor, el rol del CICAL se reviste de gran importancia.

No cabría hablar, pues, de posibles interferencias entre las cadenas orgánica y funcional, en la medida en la que se ocupan de ámbitos distintos. Identificarlos y asumirlos con claridad supone el verdadero reto.

Figura 3



Podemos concluir, finalmente, que con la figura del CICAL seremos más eficientes en logística, lo que redundará en la operatividad de las unidades y permitirá alcanzar el éxito en las operaciones. Éxito cuya clave se cifra en la imprescindible implicación del mando orgánico para garantizar el correcto funcionamiento del CICAL que de él dependa.

NOTA

¹ Aunque las ULOG de las COMGE realizan su control e integración logística en territorio nacional y no tienen prevista su proyección, sí pueden estar inmersas en operaciones desde su ubicación actual. ■



EL MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN: ¿UNA REVOLUCIÓN EN NUESTRA CULTURA MILITAR?

Carlos Javier Frías Sánchez. Teniente Coronel. Artillería. DEM.

INTRODUCCIÓN

El origen del *mando orientado a la misión* está en el concepto germano *auftragstaktiks*. Esta forma de mando se caracteriza por que el jefe se limita a explicar a su subordinado la finalidad de la acción que espera que este ejecute, dentro del marco más amplio de la operación y establece cuál de sus unidades subordinadas constituirá su esfuerzo principal en cada momento. Sin embargo, da libertad a sus subordinados para decidir la forma de ejecutar su misión.

La PD1-001, en su apartado 5.4 introduce por primera vez en nuestra Doctrina de forma explícita este concepto, al que concede una gran importancia, citando que:

«El ejercicio del mando orientado a la misión constituye un componente esencial de toda operación conducida por las fuerzas terrestres y proporciona a los subordinados el mayor grado de iniciativa o libertad de acción posible adaptado a la situación...».

Sin embargo, la descripción que hace de este concepto es muy somera, mencionando

tres rasgos específicos: la *descentralización*, la gestión del riesgo y la adaptación operativa. De estos tres rasgos, el segundo de ellos (la gestión del riesgo) no es en realidad específico del *mando orientado a la misión*, sino que es aplicable a cualquier modalidad de mando. En cuanto a los otros dos, la *descentralización* se describe en términos de delegación de autoridad:

«Basado en su juicio, el jefe tenderá a descentralizar parte de la autoridad sobre la toma de decisiones en la ejecución de la operación para adecuar esta a la evolución de la situación, sin que esto suponga una cesión de responsabilidad o de necesidad de control...».

La adaptación operativa la explica en más detalle en el apartado 7.3.d, donde cita que uno de los componentes de la adaptación operativa es la «búsqueda constante de la información», que permita «orientar la acción al ritmo dinámico de los actuales conflictos». La adaptación operativa exige «capacidad de aprendizaje y adaptación de los planes, que por la información disponible, no conduzcan a la situación final deseada de las operaciones».

DESCENTRALIZACIÓN Y CICLO DE DECISIÓN

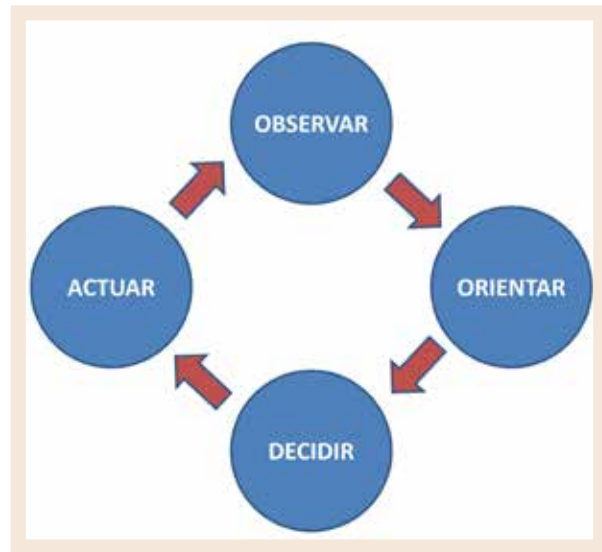
Además de su origen prusiano, el *mando orientado a la misión* está íntimamente ligado al concepto de *ciclo de decisión*. El coronel (USAF) John Boyd acuñó este concepto para describir el proceso mental que sigue un jefe para tomar una decisión (ciclo observación-orientación-decisión-acción u OODA loop).

Cuando una organización tiene un *ciclo de decisión* más corto que el del adversario (decide más rápido), hace cambiar la situación más rápidamente de lo que el enemigo es capaz de adaptarse a ella, por lo que las decisiones que el enemigo adopta cada vez son más inadecuadas a la situación real, y llega un momento en el que el sistema de mando y control adversario «colapsa», y, con él, el enemigo como fuerza organizada.

La *descentralización en la ejecución* persigue precisamente agilizar el *ciclo de decisión* propio, permitiendo que sea el jefe sobre el terreno quien ostente la autoridad para tomar decisiones adaptadas a los cambios en la situación (evitando los retrasos derivados de la necesidad de explicar su valoración de la situación a un jefe superior ausente y con otras preocupaciones) pero siempre en beneficio de la idea de maniobra de sus escalones superiores.

Obviamente, la capacidad del subordinado para adaptar sus decisiones a la situación depende de la información, por lo que la búsqueda constante de información es una característica destacada de esta modalidad de mando: el subordinado no espera que su escalón superior le envíe información, sino que la persigue activamente, con el convencimiento de que es quien está mejor situado para obtenerla.

El ejemplo más empleado para explicar el concepto es el de un jefe de pequeña unidad al que se le ordena tomar un puente para que su unidad superior cruce un río. La finalidad de su acción es conseguir que la unidad superior cruce el río, mientras que la toma del puente es el medio para alcanzar esa finalidad. Al alcanzar el puente, este ha sido destruido (u ocupado por fuerzas muy superiores, a las que no puede vencer). El jefe de esa pequeña unidad no espera nuevas órdenes: comunica la situación a su escalón superior y reconoce la orilla del río hasta encontrar un nuevo punto de paso, lo



OODA loop o «Ciclo de Boyd»

ocupa e informa a su superior. Pero no se detiene y espera órdenes, ni sacrifica su unidad en un ataque inútil.

EJÉRCITOS DE LEVA O PROFESIONALES

El estilo de mando posible en un ejército basado en tropa de reemplazo o profesional también es distinto. El tiempo disponible para instruir a un recluta siempre es escaso, por lo que la capacidad de un soldado de reemplazo para comprender el propósito último de su escalón superior es limitada (y, por lo tanto, sus posibilidades de decidir con acierto en caso de recibir la autoridad para hacerlo también son reducidas). Como consecuencia, las posibilidades de aplicar el *mando orientado a la misión* en los escalones inferiores son muy escasas. Por tanto, el estilo de mando aplicable en estos niveles suele ser rígido y centralizado: no se puede dar al subordinado una autoridad que no tiene capacidad para ejercer.

Como quiera que la experiencia adquirida en estos primeros escalones de la escala jerárquica (los empleos de teniente y capitán o de sargento y sargento primero) marca de manera profunda la forma de entender la profesión militar, es muy normal que los ejércitos de leva se caractericen por un estilo de mando que premia la disciplina, y que, cuando menos, desconfía de la iniciativa y la independencia, cuando no las penaliza expresamente.

La calidad de los mandos es factor que condiciona la aplicación del estilo de *mando orientado a la misión*: la comprensión del propósito del mando, la evaluación de la situación y la adopción de medidas adaptadas a ambas son tareas complejas que requieren un alto grado de preparación

La calidad de los mandos es otro factor que condiciona la aplicación del estilo de *mando orientado a la misión*: la comprensión del propósito del mando, la evaluación acertada de la situación presente y la adopción de medidas adaptadas a ambas son tareas complejas que requieren un alto grado de preparación. Un ejército cuyos mandos no hayan sido cuidadosamente seleccionados y preparados no puede adoptar el *mando orientado a la misión*. Si las condiciones socioculturales de la nación no permiten obtener un nivel muy elevado de calidad de mandos (ya sea por falta de «materia prima» —caso de países con alto nivel de analfabetismo—, ya sea por falta de competitividad de las Fuerzas Armadas como empleador —situación común en economías muy dinámicas—), la adopción del *mando orientado a la misión* no es posible.

En este sentido, nuestro Ejército se ha basado en la leva hasta fechas bien recientes. También hasta fechas relativamente cercanas, el nivel de alfabetización de España era bajo, la situación económica española no permitía dedicar los

recursos necesarios para aprovechar en su totalidad el «capital humano» de las Fuerzas Armadas.

En cambio, el concepto de *mando orientado a la misión* se ajusta muy bien a las características de los ejércitos profesionales. Es significativo que este concepto fuese «rescatado» en la posguerra por el Ejército británico, que era entonces el único «profesional» de la OTAN, y que lo adoptasen (al menos, formalmente) los norteamericanos en la reorganización doctrinal y organizativa posterior a la Guerra de Vietnam, coincidiendo con el paso a un ejército profesional. La adopción de este estilo de mando permite obtener el mayor beneficio de la calidad de un personal con largos años de formación, al tiempo que la autonomía de decisión otorgada supone un importante factor de motivación.

No obstante, las organizaciones tan grandes como los ejércitos tienen una importante inercia. Como ejemplo, en el Ejército norteamericano, pese haber adoptado formalmente este y otros conceptos relacionados en su Doctrina de 1982, su empleo real es todavía limitado.



Fort Douamont, una de las fortificaciones que protegían Verdún en 1916. Pueden verse los efectos del bombardeo artillero; el empleo intensivo de Artillería es una de las características de las «doctrinas de fuegos»



Infantería alemana al asalto en Verdún (I GM). La Infantería avanzaba siguiendo el movimiento de barreras móviles de Artillería (coordinadas por horario o líneas de coordinación). La rigidez de ejecución es propia de las «doctrinas de fuegos».

DOCTRINAS DE FUEGO Y DOCTRINAS DE MANIOBRA

El *mando orientado a la misión* implica que el subordinado disfrute de un grado importante de libertad en la forma de ejecutar su misión. Como consecuencia, el planeamiento de las operaciones tiene que tener en cuenta esta circunstancia, por lo que no puede ser ni detallado, ni rígido. No puede ser detallado porque un excesivo nivel de detalle impide la iniciativa del subordinado (precisamente el rasgo definitorio del *mando orientado a la misión*) ni puede ser rígido porque la rigidez es enemiga de la *adaptación operativa*, el segundo de los pilares del concepto.

Tradicionalmente, el detalle y la rigidez en el planeamiento son características inherentes de las doctrinas que basan la maniobra en las posibilidades de su sistema de apoyo de fuegos, las «doctrinas de fuegos». En estas doctrinas la maniobra se construye alrededor de planes de fuego muy potentes, concebidos hasta el último detalle, centralizados al máximo nivel y coordinados por procedimiento (por horario, por hitos de avance...). La doctrina aliada de la Primera Guerra Mundial es un caso paradigmático de *doctrina de fuegos*.

La *doctrina de maniobra*, definida por oposición a la *doctrina de fuegos*, es aquella en la que los fuegos apoyan la maniobra en el sentido de facilitarla, pero no la condicionan. El enorme incremento del fuego de Artillería en la Primera Guerra Mundial hizo imposible la guerra napoleónica, basada en el movimiento de grandes unidades de maniobra en formación en campo abierto. Esta circunstancia y el poderío industrial de los contendientes en esa guerra dieron lugar a que el conflicto se convirtiese en una guerra de desgaste, en la que el fuego de Artillería tenía un papel protagonista. En este tipo de conflicto, el bando industrialmente más débil estaba condenado a la derrota. Por este motivo, la Alemania Imperial intentó recuperar la maniobra, recurriendo a tácticas de infiltración por sectores poco guarnecidos y a ataques por sorpresa, evitando los avances metódicos precedidos de masivos bombardeos artilleros.

La victoria alemana en Caporetto (1917) o la ofensiva *Kaiserschlacht* (1918) son ejemplos de este tipo de tácticas. En ellas toma un papel fundamental el concepto tradicional prusiano de *auftragstaktik*: *mando orientado a la misión*.



A-10 Thunderbolt II. Uno de los sistemas de armas concebidos expresamente en el marco de la doctrina *AirLand Battle 2000*, primera doctrina de maniobra del US Army

En las *doctrinas de fuegos*, la iniciativa no es un valor deseable: lo que se espera de las unidades es que ejecuten con precisión milimétrica su parte del plan. Un movimiento realizado antes o después de lo previsto puede hacer que una unidad propia avance sin apoyo de fuegos o, aun peor, que sea víctima del fuego de artillería propio. Un ejemplo sería la «barrera móvil» de

artillería que precedía el avance de la Infantería británica en la batalla del Somme en 1916, y que se convirtió en el método habitual de ataque aliado a partir de entonces. La barrera de Artillería avanzaba según una detallada secuencia horaria, que marcaba el ritmo de avance de la Infantería. En este tipo de tácticas, no hay lugar para la iniciativa de los niveles de mando subordinados.



División Panzer en Rusia en 1941. Las «doctrinas de maniobra» se basan en el empleo de unidades muy móviles y mucha libertad para operar

La doctrina de maniobra, definida por oposición a la doctrina de fuegos, es aquella en la que los fuegos apoyan la maniobra en el sentido de facilitarla, pero no la condicionan

En las *doctrinas de maniobra* ocurre lo contrario: el subordinado debe «buscar la información», y adecuar su modo de actuar a la información conseguida, persiguiendo siempre cumplir con la misión asignada por su nivel de mando superior. Esta misión es mucho más genérica que en el caso de las *doctrinas de fuego* y no debe condicionar la libertad del subordinado para ejecutarla. Un buen ejemplo de esta forma de actuar fue la espectacular acción del entonces teniente Erwin Rommel en la batalla de Caporetto en 1917, que condujo a una victoria casi decisiva frente a Italia. Rommel relató estas acciones y su proceso de toma de decisiones en su libro *¡La Infantería al ataque!* (1937).

A partir de finales de los años ochenta, a instancias de británicos y norteamericanos, la *doctrina de fuegos* tradicional de los ejércitos occidentales desde la Primera Guerra Mundial ha ido evolucionando hacia una *doctrina de maniobra*. Sin embargo, la comentada inercia de los ejércitos hace que este cambio tarde mucho en ser efectivo, pese a la publicación de documentos doctrinales. Un ejemplo de ello pudo verse en la Guerra del Golfo de 1991, donde un Ejército norteamericano que «estrenaba» doctrina de maniobra (*AirLand Battle* 2000) acabó combatiendo preferentemente mediante el fuego. Una situación completamente distinta se produce en la invasión de Irak en 2003, donde el Ejército norteamericano aplicó a rajatabla los preceptos de las *doctrinas de maniobra*..., a pesar suyo, y por imposición del Secretario de Defensa, Sr. Rumsfeld (que no vacilaba en citar la *blitzkrieg* alemana como el modelo a seguir).

La dicotomía entre *doctrinas de fuego* y *doctrinas de maniobra* tiene su principal aplicación en los conflictos de alta intensidad. Como consecuencia del auge actual de las operaciones de contrainsurgencia y estabilización, este debate ha perdido parte de la trascendencia que tuvo en los años ochenta

y noventa, y como efecto derivado, también la actualidad del concepto de *mando orientado a la misión*, que nace en el marco de esa discusión doctrinal.

La adopción actual del *mando orientado a la misión* parece que configura nuestra Doctrina como una *doctrina de maniobra*... Sin embargo, esto no es completamente correcto. En el Anexo A de la PD1-001 se incluye un breve resumen de la *historia doctrinal* española. Dejando aparte precedentes anteriores, la Doctrina de 1924 se basaba en la experiencia aliada de la Primera Guerra Mundial: era una *doctrina de fuegos*. La de 1956 derivaba de la Doctrina norteamericana de la época, que también era una *doctrina de fuegos* (como todas las norteamericanas hasta la publicación de la *AirLand Battle* en el FM 100-5 *Operations* en 1982), igual que la de 1976 y la de 1980. Las de 1996 y 1998 ponen el acento en las operaciones de paz, manteniendo en esencia los conceptos doctrinales anteriores, y la de 2003 es una tercera edición actualizada de las precedentes... En resumen, nuestra *historia doctrinal* es heredera de *doctrinas de fuegos*, y no de *maniobra*.

CONSECUENCIAS PRÁCTICAS

Es importante no perder de vista el hecho de que el propio concepto de *mando orientado a la misión* tiene como objetivo fundamental el acortamiento del ciclo de decisión. Si este objetivo no se consigue, la adopción de ese principio no tendrá las consecuencias decisivas que debería tener en términos de eficacia de la organización militar.

Aunque aparentemente, es un concepto muy sencillo, tiene consecuencias mucho más profundas de lo que en una primera aproximación pudiera parecer. Algunas de ellas serían:

- Es fundamental que el Jefe tenga un profundo conocimiento de sus subordinados, que le permita valorar qué grado de autonomía puede otorgar a cada uno de ellos. Esta premisa pone de manifiesto la importancia de la cohesión

El concepto de *mando orientado a la misión* tiene como objetivo fundamental el acortar el ciclo de decisión

interna de las organizaciones operativas y la necesidad de conseguir oficiales y suboficiales de altísima calidad, que se hagan merecedores de esa autonomía. Una asignatura pendiente es la aplicación de este principio en operaciones multinacionales, con jefes y subordinados de países distintos, desconocidos entre sí y con «culturas militares» diferentes.

- El sistema de enseñanza y de evaluación debe primar la iniciativa por encima de la disciplina. Nuestro actual sistema es similar al que los norteamericanos denominan *zero-defect Army*, basado en que un error puede tener, de alguna manera, una gran trascendencia en la carrera profesional de un mando. El *mando orientado a la misión* implica asumir que el subordinado puede errar al tomar una iniciativa determinada, pero que es mucho más grave no

tomar ninguna. Los errores de un joven oficial en tiempo de paz tienen una trascendencia limitada (y así deben considerarse en la evaluación), pero son un «peaje» necesario para desarrollar el hábito imprescindible de ejercer la iniciativa. Y esta actitud debe crearse desde la enseñanza de formación.

- Nuestros planes de operaciones (OPLAN) y órdenes de operaciones (OPORD) se caracterizan por su nivel de detalle (y por su tamaño, consecuencia de este). Dejando aparte errores ocasionales (la inclusión en ellos de doctrina, de procedimientos o de normas de coordinación interna son los más habituales), existe una marcada tendencia a detallar al subordinado qué se espera de él. En muchos casos, la orden del escalón superior «impone» la maniobra del escalón subordinado... Esto es claramente contrario al concepto de *mando orientado a la misión*. Por poner un ejemplo, el ya mariscal Rommel, como jefe del *Afrika Korps*, daba órdenes a sus divisiones vía radio, en mensajes de escasos minutos, explicando en líneas generales qué esperaba que hiciesen, por qué y quién llevaría el esfuerzo principal

IBERSYSTEMS
DE DEFENSA

VBR

SEGURO DE VIDA



Eficacia y protección comprobada



Una compañía



nexTER
SYSTEMS

www.ibersystemsdedefensa.es

en cada momento. En papel (que no se hacía), apenas habrían llenado una cuartilla... Ese era un procedimiento habitual del Ejército alemán de la época. De hecho, su contemporáneo, el entonces general de división alemán Balck (que fue «asesor» del US Army en el desarrollo de la *AirLand Battle* en los ochenta), prohibió completamente las órdenes escritas en su 11ª División Panzer, por ser demasiado lentas.

- Como consecuencia de lo anterior, nuestros cuarteles generales necesitan más personal: es necesario mucho personal para redactar OPLAN y OPORD de más de quinientas páginas, que contemplen todos los detalles de una operación... Por poner un ejemplo (nuevamente alemán), un cuartel general de un grupo de ejércitos con una veintena de divisiones (o más) se componía de unas cuarenta personas, incluyendo al personal de tropa... Evidentemente no emitía OPLAN como los nuestros.
- El *mando orientado a la misión* obliga a una gran implicación del jefe en temas tácticos. La determinación de las líneas generales de una operación (la situación final deseada, las misiones a las unidades subordinadas y la determinación del esfuerzo principal, al menos) deben ser competencia exclusiva del jefe de una operación, más aún cuando las órdenes (como en el caso citado de Rommel en el *Afrika Korps*) podrán ser verbales en muchos casos.

CONCLUSIÓN

El *mando orientado a la misión* supone un cambio fundamental en nuestra forma de entender la disciplina, la formación y la profesión militar. Supone una revalorización del papel intelectual y de las cualidades de carácter de los mandos en todos los niveles, que no podrán limitarse a seguir órdenes, sino que se verán obligados a tomar decisiones basadas en su preparación profesional en las que empeñarán su responsabilidad y su prestigio.

Bien aplicado, este concepto debe producir una mayor rapidez en la toma de decisiones en combate, permitiendo a nuestras unidades cortos ciclos de decisión que proporcionen una ventaja fundamental con respecto a cualquier posible enemigo, ya sea convencional, irregular o «híbrido».■



El mariscal alemán Rommel emitía órdenes preferentemente verbales y muy breves para acortar su ciclo de decisión y mantener la iniciativa, piedra angular de las «doctrinas de maniobra»



El concepto de mando orientado a la misión debe ser un elemento fundamental ya desde la enseñanza de formación, especialmente para los oficiales



Patrulla española en la ruta Lithium en Afganistán. El concepto de mando orientado a la misión es perfectamente aplicable fuera del marco del conflicto de alta intensidad

ESPAÑA EN EL LIDERAZGO DE LOS JOINT TASK FORCE HQ

Ángel José Adán García. Teniente Coronel. Artillería. DEM.

INTRODUCCIÓN

En la Cumbre de la OTAN de Lisboa del año 2010, las naciones miembros de la Alianza tomaron dos decisiones de gran importancia: la aprobación de un nuevo Concepto Estratégico y la reducción de la estructura de la Organización, manteniendo el nivel de ambición.

Esto significaba que la nueva estructura militar debía cumplir las mismas misiones militares que hacía hasta ese momento, pero con una reducción de personal cercana al 30%¹, lo que rápidamente se mostró imposible. Dos fueron las consecuencias inmediatas: el cierre de cuarteles generales (CG, HQ) OTAN como parte de la reducción, y la necesidad de que las naciones, con sus propias capacidades militares, se hicieran cargo de aquellas misiones que la OTAN ya no podría llevar a cabo.

En concreto, la OTAN solicitó a las naciones con CG terrestres en la Estructura de Fuerza (NATO Force Structure: NFS) que adecuaran su personal y sus capacidades para poder planear y dirigir operaciones conjuntas de pequeña entidad y eminentemente terrestres (Smaller Joint Ope-

ration Land Heavy: SJO-L). Este tipo de CG es denominado NFS Joint Task Force (NFS JTF HQ).

España, en septiembre del 2011, fue la primera nación en comunicar oficialmente que haría frente a este nuevo proyecto con su NATO Rapid Deployable Corps Spain (NRDC-ESP). A partir de ese momento España, a través del NRDC-ESP, lidera el proceso de transformación y adecuación de los cuarteles generales de la NFS.

EL NIVEL DE AMBICIÓN Y LA CUADRATURA DEL CÍRCULO

El nivel de ambición de la OTAN se ha de entender como el número y entidad de operaciones de gestión de crisis que la organización pretende conducir de forma simultánea.

El actual nivel de ambición se definió en el año 2006 y establece que la OTAN (y sus países miembros) han de ser capaces de planear y conducir dos operaciones conjuntas principales (*Major Joint Operation: MJO*) y seis operaciones conjuntas de menor entidad (SJO). Como ejemplos de este tipo de operaciones, ISAF se considera una MJO, mientras que KFOR u

Ocean Shield en el Cuerno de África se pueden considerar SJO.

En el Concepto Estratégico ya se anticipa la imposibilidad de que la Estructura de Mando² (NATO Command Structure: NCS) de la OTAN haga frente a este nivel de ambición tras la reducción del número de CG y de otras agencias. En concreto, la NCS no es capaz de hacerse cargo de la totalidad de las seis SJO y necesita apoyarse en la NFS.

La NFS es el conjunto de fuerzas que las naciones ponen a disposición de la OTAN para su empleo en las operaciones. En el ámbito terrestre destacan los siete cuarteles generales de alta disponibilidad de nivel cuerpo de ejército y/o mando componente terrestre. Estos cuarteles generales son nacionales (existe una o varias naciones marco), abiertos a la multinacionalidad y ofrecidos a SACEUR bajo la modalidad de mando operacional (OPCOM). En el caso español se trata del NRDC-ESP.

La razón de ser de estos CG es el planeamiento y conducción de operaciones militares

terrestres. Por ello, su organización corresponde a la de un cuerpo de ejército o de un mando componente terrestre. Sin embargo, la evolución de las operaciones terrestres en los conflictos actuales, fruto de los nuevos armamentos y de las nuevas tecnologías de mando y control, ha traído como consecuencia la evolución de estos CG³.

Las operaciones terrestres del siglo XXI no se entienden sin la actuación de los medios aéreos y de operaciones especiales permanentemente integrados en estos CG. Esta es la realidad que se vive en operaciones actuales como ISAF o la operación francesa en Mali. Este aspecto está ampliamente consensuado entre los diferentes CG de la NFS y ha servido como argumento para considerar que estos podrían hacerse cargo de las SJO eminentemente terrestres. Es decir, situarse al mando de un teatro de operaciones para planear y conducir operaciones eminentemente terrestres con la contribución de al menos un mando componente aéreo y otro de operaciones especiales, ambos con limitadas capacidades y con relaciones de mando definidas ad-hoc⁴.



Despliegue del Cuartel General del NRDC-ESP en ejercicios y operaciones



Conferencia de Comandantes Jefes de Cuerpos de Ejércitos de la Estructura de Fuerzas de OTAN (Land Corps Commanders Conference)

ESPAÑA DA UN PASO ADELANTE

Inmediatamente después de la publicación del Concepto Estratégico se comenzó, en el ámbito del Ejército de Tierra y en particular en el NRDC-ESP, un análisis en profundidad sobre la viabilidad del proyecto. Este proceso finalizó con la oferta formal española a SACEUR. La rapidez con la que se efectuó el análisis y se tomó la decisión, nos ha permitido situarnos en una posición de liderazgo en este proyecto OTAN.

Esta oferta es temporal y entra en un ciclo en el que se turnarán otros CG gemelos de otras naciones. El NRDC-ESP es un cuartel general terrestre permanente y esa es su razón de ser aunque se encuentre en continuo progreso, fruto de la evolución de los conflictos del siglo XXI.

Conviene destacar que la OTAN se ha visto obligada a revisar profundamente muchos de sus aspectos, que van desde el empleo de las fuerzas militares para las operaciones, la definición de nuevos sistemas de evaluación y certificación o una mayor relación entre la NFS y la NCS. En todos estos procesos de revisión, España ha desempeñado un papel importante al ser el NRDC-ESP el primer cuartel general sobre el que se aplicarán y el que debe establecer el camino que el resto de cuarteles generales seguirá.

Además, el despliegue del NRDC-ESP en el ISAF Joint Command (Kabul) durante el año 2012 sirvió para extraer importantes lecciones y poder aplicarlas en el futuro inmediato.

LAS IMPLICACIONES NACIONALES

Como se ha comentado, este proyecto no debe entenderse como una evolución del NRDC-ESP, como mando componente terrestre (Land Component Command: LCC), a un mando conjunto de forma permanente.

La OTAN no busca nuevos CG conjuntos para planear y conducir campañas con varios mandos componentes. Ya tiene este tipo de CG. Lo que busca son CG terrestres, de nivel LCC, que integren capacidades aéreas y de operaciones especiales⁵, se sitúen al mando del teatro de operaciones y planeen y dirijan operaciones eminentemente terrestres limitadas en tiempo y tamaño.

Durante el año 2012, en el seno de la OTAN se debatió cómo debía ser este tipo de CG y se presentaron tres opciones, con un punto de partida común: el CG base debía ser un LCC, dadas sus grandes capacidades inherentes. Estas tres opciones fueron:

1. Modelo NATO Response Force (NRF): SHAPE propuso mantener la estructura de mando y control tradicional, lo que suponía transformar los CG de LCC en CG conjuntos tradicionales puros.
2. Modelo integrado: España defendió un diseño de CG en el que se integrarían, en un único CG, las nuevas capacidades de teatro junto con las capacidades terrestres.
3. «Integrated LCC»: Reino Unido propuso un modelo mixto en el que el CG de LCC debía transformarse para adquirir capacidades de teatro, pero manteniendo un CG subordinado como LCC.

Finalmente, en junio de 2013, se llegó a un consenso entre las naciones y se aprobaron los dos primeros modelos, el modelo NRF y el modelo integrado, como las dos opciones que seguir⁶.

Dos son los desafíos principales a los que el NRDC-ESP se ha de enfrentar para hacer realidad este proyecto: adecuar el ciclo de toma de decisiones y la adquisición de nuevas capacidades.

La misión principal de un CG es facilitar la toma de decisiones del jefe. Pero los procesos se complican cuando se ha de hacer frente a dos realidades que son simultáneas y diferentes:

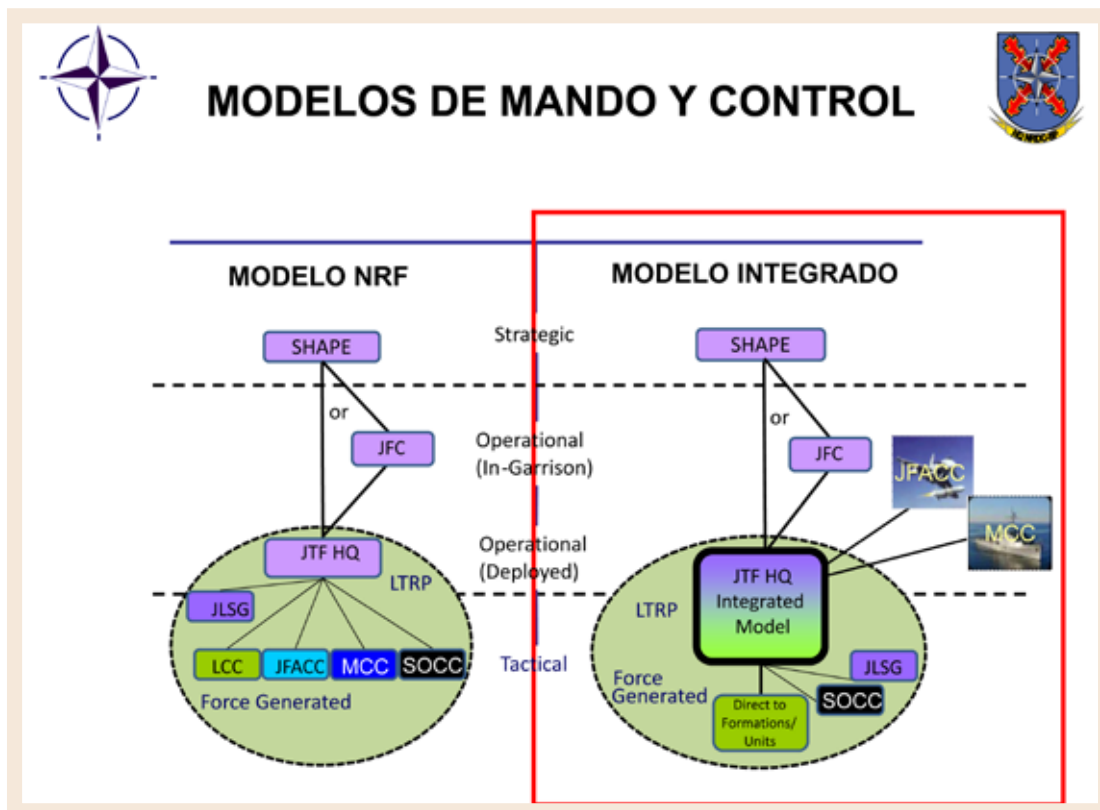
las operaciones del nivel táctico terrestre y el nivel teatro. Así, el ciclo de toma de decisiones debe tener en cuenta los horizontes temporales y el *tempo* de las operaciones del nivel táctico y, simultáneamente, los compromisos del jefe como jefe del teatro de operaciones, con sus consiguientes acciones a largo plazo.

Haciendo hincapié una vez más en que no se trata de establecer un mando conjunto puro, la adquisición de nuevas capacidades pasa, en gran medida, por la evolución de las existentes. Por ello, el CG base debe ser de nivel LCC, pues una parte importante de las capacidades que se necesitan en este tipo de teatros (SJO-L), se pueden adquirir por evolución de las existentes y con el cambio de mentalidad del personal. En este sentido, capacidades como Comunicación Estratégica (*Strategic Communication: STRATCOM*), que engloba operaciones de información, operaciones psicológicas e información pública, ciberdefensa, *targeting*, capacidad RSOM (*Reception, Staging and Onward Movement*) o CIMIC (*Civil-Military Cooperation*)

pueden evolucionar de una manera cómoda del nivel terrestre al nivel de un teatro de operaciones siempre eminentemente terrestre.

Por otra parte, hay determinadas capacidades, como planeamiento, inteligencia o logística, que requieren la incorporación del conocimiento de otros Ejércitos, en particular del Ejército del Aire. Sin embargo, esto no debería considerarse como algo muy novedoso, pues esta necesidad ya existe en el nivel táctico y ya está recogida, por ejemplo, en los *Force Headquarters* de la Unión Europea, en algunos CG de la NFS de la OTAN y es una realidad en los Mandos Regionales en Afganistán⁷ o en la operación Serval en Mali. Conviene destacar que no se trata de estructuras de enlace ya presentes en los CG de alto nivel, sino de personal integrado dentro del mismo.

En cualquier caso, dos son las capacidades que convendría destacar por sus implicaciones en personal y en el cambio de mentalidad. La primera es la necesidad de enlace en el nivel teatro. Los CG terrestres tienen las estructuras de enlace adecuadas al «entorno» militar. Sin



embargo, una vez el CG se sitúa en el nivel teatro, es necesario establecer una estructura de enlace que cubra el Gobierno y las Fuerzas Armadas locales, las organizaciones internacionales, en particular el Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas, etc. Esto implica un esfuerzo importante en personal con empleos militares adecuados, formación, seguridad y comunicaciones.

La segunda es el Enfoque Integral (*Comprehensive Approach*), o la integración del conocimiento no militar en las operaciones militares. Esto se materializa con la incorporación de personal civil al CG para aportar su conocimiento en áreas como desarrollo, gobernanza, antropología, economía, redes sociales, asesores especiales, etc.

El NRDC-ESP materializó el Enfoque Integral en su último ejercicio preparatorio para la certificación como *Joint Task Force* (JTF) y lo hizo cubriendo las áreas arriba mencionadas. En ese sentido, se contó con personal reservista voluntario y con profesorado de la Universidad Católica de Valencia y de la Universidad CEU Cardenal Herrera. Sin embargo,

no se pudo disponer de la colaboración de personal de otros Ministerios. Entre 25 y 30 personas se integraron como un miembro más del CG, participaron en el ciclo de la toma de la decisión y aportaron su conocimiento y experiencia para poder hacer realidad una de las capacidades más importantes del nivel teatro de operaciones.

CONCLUSIÓN

La OTAN se encuentra en un momento de grandes y profundos cambios que están provocando la revisión de estructuras, doctrina y empleo de fuerzas militares.

En este entorno de cambio, el rápido y acertado análisis que se realizó en el año 2011, permitió que España fuera el primer país en comprometerse oficialmente con el nuevo proyecto de JTF.

Durante los dos últimos años, el NRDC-ESP, como CG miembro de la NFS, participa en distintos foros sobre la transformación que la OTAN está viviendo, con una autoridad y credibilidad, potenciadas por su despliegue en Afganistán y por el respaldo que supone



Jornadas preparatorias para la implementación del *Comprehensive Approach* en el NRDC-ESP



Participación del Ministro de AAEE en las Jornadas Conjuntas Universidad Católica de Valencia (UCV) y NRDC-ESP

ser el primer CG ofrecido oficialmente por su nación marco.

La consecuencia inmediata es que se ha situado al frente de sus CG hermanos, influyendo de forma efectiva en las nuevas publicaciones OTAN y sistemas de evaluación y certificación⁸. Un ejemplo de ello, es que, a excepción del Reino Unido, el resto de naciones que han comprometido sus CG⁹ van a seguir el modelo propuesto por España.

No hay que olvidar que el NRDC-ESP es un cuartel general nacional base para el mando componente terrestre del ET, por lo que las experiencias obtenidas en este proceso y las capacidades alcanzadas, son trasvasadas a la cadena nacional en provecho del conjunto de las Fuerzas Armadas.

De acuerdo con el calendario previsto, y tras el correspondiente proceso de evaluación y certificación, España ofrecerá a la OTAN el NRDC-ESP como primer NFS JTF HQ desde junio del 2014 hasta julio del 2015 para planear y conducir operaciones conjuntas de menor entidad y predominantemente terrestres.

NOTAS

1 De 13.000 a 8.000; de once organizaciones se ha pasado a siete.

2 La Estructura de Mando es el conjunto de cuarteles generales y otras entidades pertenecientes a la OTAN, y no a ninguna nación en concreto, que son financiados y empleados por la Alianza. Los Joint Force Command de Brunssum y Nápoles son ejemplos de ello.

3 ADAN, Ángel y OLALLA, Juan. «¿En busca de un CG de Cuarta Generación?». *Revista Ejército*. Junio, 2011

4 Esta relación de mando no es de subordinación, sino de mandos apoyados y mandos que apoyan (*supporting/supported* en Doctrina OTAN)

5 No se excluye la presencia de un Mando Componente Naval de pequeña entidad, pero se considera como menos probable.

6 Estas dos opciones de mando y control son las finalmente recogidas en el Bi-SC Conceptual Framework for Alliance Operations de julio 2013. Este documento establece el marco general de empleo de las fuerzas militares en operaciones.

7 Los mandos regionales en Afganistán son CG terrestres de nivel táctico que integran capacidades aéreas dentro del CG, como medios de inteligencia, ataque al suelo o transporte intrateatro.

8 Todo ello coordinado con la cadena nacional.

9 Estos países son Italia (NRDC-ITA), Francia (RRC-FRA), Turquía (NRDC-TU) y Grecia (futuro NRDC-GRC).■

EL MANTENIMIENTO

DE VEHÍCULOS EN EL

SIGLO XXI

Vehículos Nissan, URO, Santana y Astra dispuestos para pasar la ITV en el PCMV 2

José Luis Sánchez-Paulete Díaz-Meco. Brigada. Automoción.

INTRODUCCIÓN

En los últimos 15 años se ha producido un avance importantísimo en el sector de la industria de automoción. Las diferentes normativas que regulan la emisión de gases de efecto invernadero, emitidas por la Unión Europea (UE) han provocado una evolución en los motores, tanto diésel como gasolina. Además, la creciente demanda del mercado de sistemas de seguridad (ABS, ESP, etc) y confort (asistencia a la conducción, multimedia) han hecho evolucionar todos los componentes de los vehículos, tanto turismos como industriales.

Si añadimos la fase de expansión económica vivida hasta el año 2007 y los diferentes planes RENOVE, nos encontramos con un parque automovilístico europeo, renovado y moderno hasta esa fecha (2007).

SITUACIÓN DEL MERCADO EUROPEO

Desde el inicio de los años noventa, la UE ha emitido diferentes normas sobre emisiones de gases de efecto invernadero, conocidas como

EURO I, hasta EURO VI. La UE obliga a los fabricantes de vehículos a que sus respectivos productos cumplan estas normas sobre gases contaminantes antes de que sean homologados y autorizados a entrar en el mercado de la Unión.

Para conseguir este objetivo, los fabricantes han desarrollado la tecnología necesaria para mejorar la eficiencia de los motores. El uso de la electrónica de gestión y la informática aplicada a este campo ha sido el camino que han seguido todos los fabricantes, tanto de la UE como foráneos a esta. En este contexto además, los fabricantes estaban intentando que el mantenimiento y reparación de los vehículos dependiera en última instancia de ellos mismos introduciendo *software* y *hardware* exclusivo de cada marca.

Para evitar estas prácticas monopolistas, la UE comenzó a emitir diferentes reglamentos *antitrust*, entre ellos el *Reglamento 461/2010 de la Comisión de 27 de mayo de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del*

Tipo	Fecha	Ciclo de ensayos	CO	HC	NOx	PM	Humo
Euro I	1992, < 85 kW	ECE R-49	4.5	1.1	8.0	0.612	
	1992, > 85 kW		4.5	1.1	8.0	0.36	
Euro II	Oct. 1996		4.0	1.1	7.0	0.25	
	Oct. 1998		4.0	1.1	7.0	0.15	
Euro III	Oct. 1999 Sólo EEVs	ESC & ELR	1.5	0.25	2.0	0.02	0.15
	Oct. 2000	ESC & ELR	2.1	0.66	5.0	0.10 0.13	0.8
Euro IV	Oct. 2005		1.5	0.46	3.5	0.02	0.5
Euro V	Oct. 2008		1.5	0.46	2.0	0.02	0.5

Evolución de los niveles de gases en las normas EURO para vehículos diésel pesados (en g/kwh)

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas en el sector de los vehículos de motor. Este reglamento persigue estimular la competencia y con ello mejorar el servicio que recibe el usuario final, incluyendo los recambios que se usan en las reparaciones.

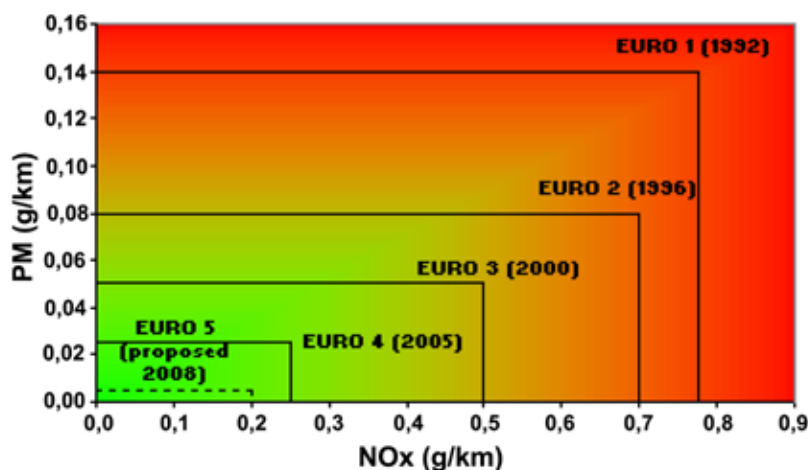
En definitiva, esta normativa regula el mercado de la Unión en los aspectos de funcionamiento de

de la Dirección de Sistemas de Armas (DISAR), la Dirección General de Armamento y Material (DGAM), y a través del Ministerio de Hacienda (Patrimonio).

La adquisición de vehículos para la flota del ET normalmente no es fruto de un proceso en el que se convoque un concurso para la fabricación de un modelo exclusivo que no exista en el mercado, como realizan otros ejércitos (por ejemplo,

el estadounidense). Normalmente se adquiere un vehículo con unas prestaciones específicas, el cual es fabricado con componentes que se encuentran en el mercado para otros vehículos, industriales o turismos.

Por ejemplo, los vehículos de rueda llamados «tácticos» son básicamente vehículos de obra pública, o utilizados para canteras, a los cuales se les realiza una serie de modificaciones para adaptarlos a las exigencias de los pliegos de prescripciones técnicas



Evolución de los niveles de gases en las normas EURO para vehículos diésel ligeros

(PPT). Pero no son vehículos fabricados para uso exclusivo militar. Son producto de la adaptación de un vehículo que existe en el mercado a las necesidades del Ejército.

Por lo tanto, salvando las distancias, se están adquiriendo vehículos comerciales (pintados de verde) o vehículos específicamente militares constituidos por conjuntos y subconjuntos que se fabrican también para otros vehículos de uso civil, caso del RG-31 MK5E.

Este hecho debe considerarse como una ventaja a la hora de realizar las diferentes actividades logísticas como adquisición de repuestos, reparaciones externalizadas o internalizadas, obtención de documentación técnica, *software* de diagnóstico, etc, ya que todo el material estará sujeto a las reglas del mercado de la Unión, existiendo por tanto información y herramientas suficientes para su control, que pueden ser obtenidas de los fabricantes de los vehículos bajo el paraguas de la UE.



Vehículo de transporte táctico M320E: 42W; procede de un vehículo marca Astra modelo M8845



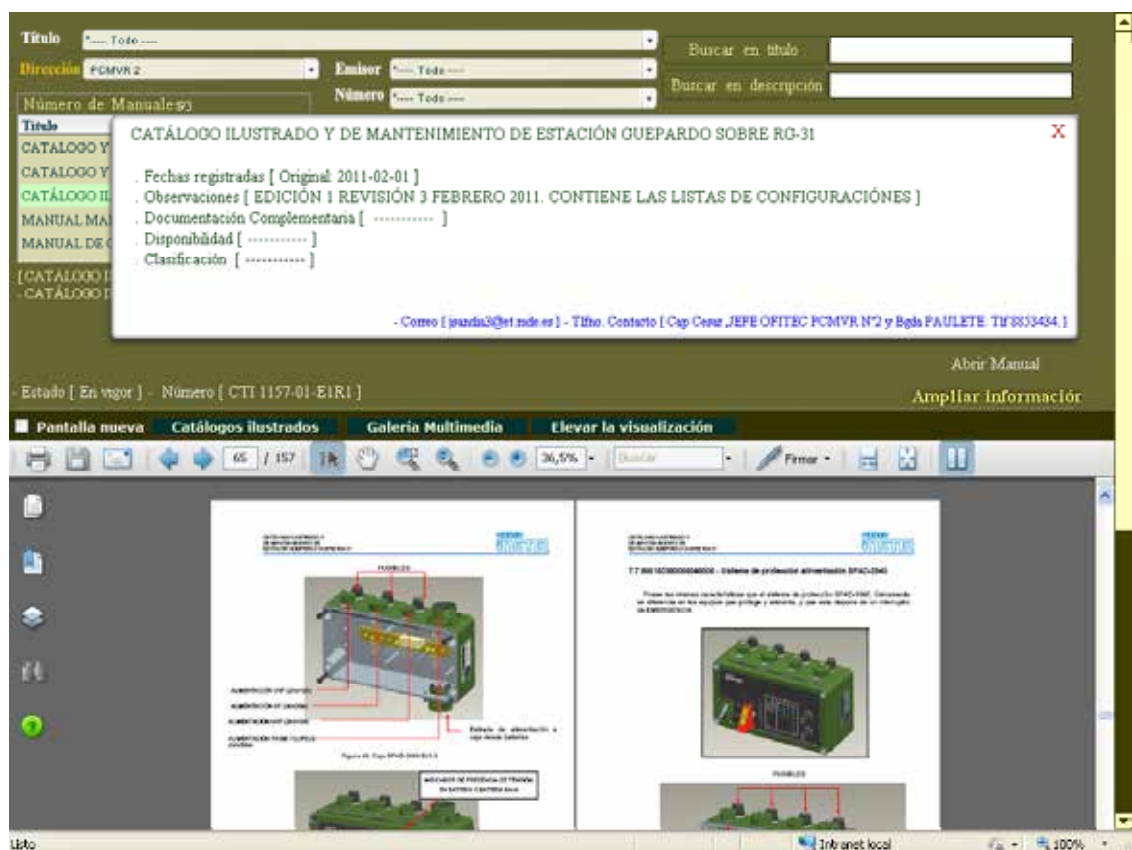
Vehículo RG-31 MK5E en reparación después de sufrir un IED en Afganistán

LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN TÉCNICA

El hecho de que la UE haya dedicado todo un reglamento completo para regular la disposición en el mercado de la información técnica necesaria para las reparaciones, aparte, claro está, de otros aspectos como las relaciones entre los fabricantes y los talleres, regulación de acuerdos verticales de distribución de repuestos, etc, da idea de la importancia que tiene la información técnica en el sector de la automoción.

En concreto el *Reglamento (CE) 715/2007 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2007, sobre la homologación de tipo de los vehículos de motor por lo que se refiere a las emisiones procedentes de turismos y vehículos comerciales ligeros (Euro 5 y Euro 6) y sobre el acceso a la información relativa a la reparación y el mantenimiento de los vehículos* pretende que los fabricantes pongan a disposición del mercado de la UE la información necesaria para reparación de vehículos a precio razonable y en un formato homogéneo mediante acceso web.

A modo de ejemplo veamos algunos aspectos de cómo se define en este Reglamento la documentación necesaria para la reparación. Se considera que la documentación aportada por el fabricante debe, al menos, contener los siguientes apartados:



Captura de pantalla de la ubicación de manuales técnicos. Página web del MALE

- Una identificación inequívoca de los vehículos.
- Manuales de mantenimiento.
- Manuales técnicos.
- Información sobre componentes y diagnóstico (por ejemplo, valores teóricos mínimos y máximos para las mediciones).
- Diagramas de cableado.
- Códigos de error de diagnóstico (incluidos los códigos específicos del fabricante).
- El número de identificación de la calibración del *software* aplicable a un tipo de vehículo.
- Información sobre herramientas y equipos patentados, proporcionada por estos mismos medios.
- Información sobre registro de datos y datos bidireccionales del seguimiento y los ensayos.

DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DISPONIBLE PARA LOS ESCALONES DE MANTENIMIENTO (EMAN)

En los PPT se incluyen diferentes requisitos para la obtención de la documentación técnica durante el proceso de compra. En nuestro ET tenemos definida la documentación técnica necesaria para la reparación, que es la que se pone a disposición de los diferentes EMAN como:

- Manual de Operador
- Manual de Mantenimiento
- Catálogo de Artículos de Abastecimiento

Esta documentación está disponible en papel para muchos modelos de vehículos, ya que no hace mucho tiempo que se exigía la documentación técnica en este formato y se distribuía de la siguiente forma:

- Un manual de Operador por vehículo
- Un manual de 2º Escalón por cada cinco vehículos
- Un manual de 3º Escalón por cada diez vehículos
- Un CIAA por cada cinco vehículos

Actualmente se dispone de la documentación técnica en formato digital, procedente del escaneo de estos documentos en papel o procedente de archivos en formato digital proporcionados en CD por los fabricantes, estando ubicada en la página web del Mando de Apoyo Logístico del Ejército (MALE).

Los documentos disponibles son los tres mencionados. Los Órganos Logísticos Centrales (OLC) están actualizando constantemente este sitio para que las unidades, centros y organismos (UCO) puedan disponer de la mayor parte de la información técnica contrastada y actualizada.

Como puede observarse hay diferencias entre lo que la normativa de la UE y el ET entienden como documentación técnica. Además el concepto de disponibilidad en tiempo real que marca la UE debería plantear una redefinición del concepto de documentación técnica y su distribución.

EL PROYECTO PANTERA

Volviendo la vista hacia al mercado de automoción, aquello que se decía en el *Reglamento 715/2007 de la UE: «Acceso a precio razonable a la información para la reparación...»* a efectos prácticos supone adquirir licencias de acceso para cada una de las marcas, adquisición de equipos de diagnóstico por cada marca, etc, es decir, un desembolso económico muy importante para las PYMES del sector. Se plantea entonces la cuestión de la amortización de este tipo de inversión.

Para intentar soslayar esta cuestión, surge el Plan de Adaptación de las Nuevas Tecnologías en el Sector de la Reparación de Automóviles (PANTERA), que consiste en el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) al desarrollo y renovación tecnológica dentro del sector de la automoción, entendiendo este como distribuidores de repuesto, talleres de vehículos, venta de herramientas, servicios especializados, etc.

El objetivo del proyecto PANTERA es aumentar la competitividad empresarial de los talleres de reparación de automóviles, articulándose esta

alrededor del concepto de negocio electrónico, entendiéndose por tal el uso productivo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) en apoyo a los procesos empresariales tanto externos como internos.

Los objetivos específicos del proyecto PANTERA III, con los que se pretendía conseguir el aumento de competitividad por parte de los talleres eran:

- Consolidación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector de automoción.
- Ahorro en costes mediante el uso de sistemas adecuados.



Grupo motopropulsor del vehículo RG-31 MK5E. Está compuesto de motor CUMMINS y caja de cambios ALLISON con versiones para aplicaciones civiles

- Aplicación de nuevos procedimientos de gestión y operación dentro de los talleres.

Las empresas que participaron en este proyecto trabajan en los siguientes campos:

- Venta de equipos informáticos.
- Herramientas telemáticas de valoración de daños.
- Sistemas de gestión empresarial.
- Sistemas de obtención de información técnica (*ON LINE/OFF LINE*).
- Catálogos electrónicos de piezas de recambio (*ON LINE/OFF LINE*).
- Equipos de diagnóstico.
- Asesoramiento técnico.

CONCLUSIONES

Puede decirse que ha habido una evolución importante en el sector de la automoción y que nuestro ET ha permanecido ligeramente al margen en términos de mantenimiento, pero no de adquisiciones.

Los desfases se han producido en los aspectos de obtención de información, formación técnica del personal cualificado, empleo de equipos de diagnóstico, gestión de flotas, etc. En definitiva el mercado ha avanzado más deprisa que nuestro sistema de mantenimiento.

Para iniciar un acercamiento a la situación del mercado se podría decir que es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Necesitamos redefinir la documentación técnica?
- ¿Tenemos un buen acceso a esta documentación?
- ¿La documentación en la *web* de Intranet cubre nuestras necesidades?
- ¿Existe un programa de formación continuado para personal técnico?
- ¿Necesitamos disponer y mantener un equipo de diagnóstico de cada marca por cada unidad?

Para contestarlas se necesitaría realizar un análisis en detalle, pero como primera idea puede plantearse los siguientes puntos:

- Redefinir la documentación técnica, teniendo en cuenta la definición de esta que establece la normativa europea.
- Disponer de cursos de reciclaje *on-line* para el personal de automoción. Estos cursos, bien orientados y con la adecuada repercusión en el perfil de carrera de cada individuo, pueden

ser enormemente beneficiosos para la función logística de Mantenimiento.

- Disponer de una Unidad Centralizada de Asesoramiento Técnico (UCAT) que ponga a disposición de cada usuario la información técnica que necesite tanto para la reparación, como para la diagnosis, gestión de flotas, extracción de datos de la Unidad de Control Electronico (UCE).
- Asesoramiento para la gestión del Sistema Integrado de Apoyo Logístico del Ejército (SIGLE) con la mejora en la «calidad del dato» que tantos beneficios puede aportar.
- Disponer de un equipo de diagnosis multimarca para las unidades de 2º EMAN, de forma que todas las UCO tengan acceso y posibilidad de diagnosis para los diferentes componentes de todos los modelos de la flota, cosa que hasta ahora es imposible. Así se evitarían ingresos en escalones superiores para finalizar diagnosis por falta de estos medios.

UNA REFLEXIÓN FINAL

Existe una diferencia fundamental que no se aplica en el sector civil a gran escala, es la Gestión de la Flota. Este concepto se emplea en las empresas según la necesidad de cada una de ellas, no en el sector como conjunto. Las características de nuestro ET, las posibilidades de la sociedad de la información y la normativa en vigor nos ponen ante la posibilidad de gestionar la flota de los vehículos a motor en su conjunto. Pudiendo decirse que con un esfuerzo relativamente pequeño podemos obtener datos de cada uno de los vehículos, reunir información sobre fallos sistemáticos, etc, y gestionarlos de forma global. Una vez analizados podremos ofrecer soluciones para el conjunto de la flota del ET, mejorando la disponibilidad operativa.

Para realizar estas acciones se necesita aplicar conceptos en las unidades de Mantenimiento (2º EMAN) que van más allá del mantenimiento preventivo o correctivo. Me refiero a la captura de datos de forma sistemática y la carga de estos datos en bases de datos para su análisis y su posterior puesta en común, base del mantenimiento predictivo.

Esto solo podrá realizarse con la implantación de equipos de diagnosis multimarca y multisistema que permitan el acceso y extracción de la información registrada por cada vehículo en sus UCE de forma homogénea. ■

REFORMA DE LA OTAN Y DE SUS AGENCIAS

José María Belluga Capilla. Comandante. Cuerpo de Intendencia del Ejército del Aire. DEM.

«La inercia burocrática de las organizaciones es la tendencia de las mismas a autoperpetuarse, es decir, a convertirse en un fin en sí mismas por encima de los objetivos iniciales»

John J. Mancionis, sociólogo, discípulo de Max Weber.

En la cumbre de Ministros de Defensa de la OTAN de junio de 2010 se acordó continuar con el estudio de un proceso de reforma de la Estructura de Mando de la OTAN para conseguir una organización más reducida, efectiva y menos costosa. Dicho estudio debería presentarse de nuevo a los Ministros de Defensa en octubre para su posterior aprobación en la Cumbre de Lisboa de noviembre. Junto a esta reforma se pusieron en marcha otras, que incluían la reforma de las numerosas agencias de la OTAN.

Pero, para poder entender el alcance de estas reformas y tener una visión global de la organización, conviene hacer un breve resumen de su historia. De tal forma que este artículo quedará dividido en una introducción histórica, un apartado de reforma de la organización, otro de reforma de las agencias y terminará con una conclusión.

INTRODUCCIÓN HISTÓRICA

Tras la Segunda Guerra Mundial, Europa era un continente devastado con más de 36 millones de muertos, campos de refugiados y cartillas de racionamiento, tasas de mortalidad infantil de hasta el 25%, millones de huérfanos y miles de personas sin hogar. A todo esto había que sumar la amenaza del expansionismo del comunismo soviético. Por ello, y como parte de un esfuerzo más amplio con tres objetivos —disuadir el avance del comunismo, evitar el renacimiento del nacionalismo y fomentar la integración política en Europa— se firma el Tratado del Atlántico Norte en Washington el 4 de abril de 1949. Aunque, curiosamente, el primer intento de alianza fue específicamente europeo, con la creación de la Unión Occidental¹ en 1948.

La OTAN ha tenido diversas doctrinas estratégicas derivadas de la situación existente en cada momento. Durante sus primeros años, fue la de Represalia Masiva; si la Unión Soviética atacaba, la OTAN respondería con armamento nuclear. En nuestro tiempo, esto puede parecer una locura, pero el imponente ejército convencional del bloque soviético hacía casi imposible otro planteamiento. Por otro lado, esto permitió que Europa Occidental pudiera centrarse en su desarrollo económico en vez de haber caído en una espiral armamentística de final incierto. En los años sesenta aumenta el nivel de tensión, como consecuencia fundamentalmente de la agresiva política del líder soviético Nikita Krushchev. Es la época de la estrategia de Respuesta Flexible de Kennedy o del acercamiento al Este practicado por el canciller alemán Willy Brandt y en la que más cerca estuvimos de un conflicto real. Poco a poco, en los años ochenta fuimos asistiendo a la decadencia imparable del bloque del Este.

Y llega el punto de inflexión, la caída del Muro de Berlín y con él, la de la amenaza soviética. La OTAN se enfrenta a una «crisis de identidad»:

¿sin enemigo al que enfrentarse debe mantenerse una Alianza militar? Sí se mantuvo y redescubrió sus otras dos razones fundacionales: evitar el resurgimiento de nacionalismos agresivos y, fundamentalmente, favorecer el proceso de integración europea, sobre todo mirando hacia el Este, hacia todos aquellos países que acababan de librarse del yugo soviético y daban sus primeros pasos democráticos. Y ya en 1995 tuvieron que intervenir, tras solicitud de Naciones Unidas, en el conflicto de la Antigua Yugoslavia. De esta manera, una organización surgida, sobre todo, para detener las numerosas columnas acorazadas soviéticas, se había reconvertido en el brazo armado de la sociedad internacional para la imposición y posterior mantenimiento de la paz. Y así llegamos a 2003, año en el que la OTAN asume el mando y coordinación de ISAF² en Afganistán, la mayor operación desde su creación.

Y durante todo este tiempo y hasta ahora, la red de relaciones internacionales creada o apoyada por la OTAN se ha multiplicado: Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE), Euro Atlantic Partnership



Emblema de la OTAN a la entrada de su cuartel general en Bruselas

Council (EAPC), Diálogo Mediterráneo, Programa Partnership for Peace (PfP), Consejo OTAN-Rusia e Iniciativa de Cooperación de Estambul, lo que unido a una mayor relación con la ONU, e incluso a llegar a establecer contactos con la Liga Árabe, la han convertido en un actor fundamental en las relaciones internacionales y a ponerse un nuevo objetivo, más difícil de alcanzar que los tres iniciales y que le garantizarán su existencia por muchos años: **extender la paz a través de la proyección estratégica de seguridad.**

REFORMA DE LA ESTRUCTURA DE MANDO DE LA OTAN

Pero llegamos a 2008, año en el que la crisis económica empieza a afectar, sobre todo a Estados Unidos. Si a eso sumamos otros factores, como el aumento del desequilibrio en la financiación común de la OTAN (con Estados Unidos en torno al 75% del total) o el paulatino cambio del centro de influencia desde Europa hacia la región Asia-Pacífico, comprenderemos más fácilmente por qué surge la necesidad de reducir gastos en la Alianza y de reformarla para que sea más ajustada, efectiva y de menor coste.

En la época de mayor esplendor de la organización, coincidente con los peores momentos de la Guerra Fría, llegó a tener 78 cuarteles generales, que se redujeron a 20 en 1997. El siguiente cambio significativo fue en 2003, cuando se produjo una transformación radical en la estructura de mando, al suprimir la dualidad de mandos operativos³, dejando solo uno del que dependían todos los mandos conjuntos y mandos componentes, Allied Command for Operations (ACO) en Mons, y otro del que dependía todo lo relacionado con formación y transformación, Allied Command for Transformation (ACT) en Norfolk.

Pero la reforma que se inicia en 2010 y se sanciona en la Cumbre de Lisboa de diciembre de ese año busca un cambio mayor, como aparece en el texto oficial de la declaración:

«Hemos acordado un marco para una nueva estructura de mando en la OTAN, que será más efectiva, reducida y económica. Será también más ágil, flexible y estará mejor preparada para desplegar en operaciones, incluyendo contingencias previstas en el artículo 5 y proveerá una garantía visible. La nueva estructura

representa una significativa reducción en el número de cuarteles generales y una reducción de personal cercana al 35%, lo que implica cerca de 5.000 puestos, o más, si se puede y donde se pueda. Tendrá una nueva relación con nuestros cuarteles generales nacionales, y también garantizará el enfoque regional. La decisión final con la nueva estructura de mando de la OTAN, que incluya su huella geográfica, se tomará no más tarde de junio de 2011, habiendo encargado al Secretario General que prepare propuestas con este fin».

Y esa decisión final fue adoptada por los Ministros de Defensa en el documento PO (2011) 0204-FINAL y, según la misma organización, en comparación con su estructura predecesora, la nueva estructura de mando de la OTAN es más eficiente y reducida, tiene menos entidades ya sea por su supresión o por la transformación en entidades que no sean de la estructura de mando, incluye nuevas entidades, representa un papel mayor o diferente para algunos cuarteles generales existentes, e incluye el traslado de dos entidades a una nueva ubicación.

Hay que tener en cuenta que con la nueva estructura se espera una mayor aportación de las entidades de la estructura de fuerzas de la OTAN, de las que se espera en algunos aspectos concretos que proporcionen capacidades completas (caso del *Joint Logistics Support Group-JLSG*⁴, que podría ser aportado, al menos en su parte fundamental, por los Nato Rapid Deployment Corps-NRDC).

En la nueva estructura de mando se encuentran dos grupos de entidades bajo los dos mandos estratégicos, una encabezada por el ACO en Mons dedicada a las operaciones y que cuenta con los siguientes cuarteles generales:

- CIS Group (con tres *Signal Battalions* subordinados en Alemania, Italia y Polonia).
- JFHQ (*Joint Force Headquarters*) en Brunssum (Países Bajos).
- JFHQ en Nápoles (Italia).
- LANDCOM (*Land Command*) en Izmir (Turquía).
- MARCOM (*Maritime Command*) en Northwood (Reino Unido).
- AIRCOM (*Air Command*) en Ramstein (Alemania). Bajo mando de AIRCOM

se sitúan los dos CAOC (*Combined Air Operation Center*) que quedan en la nueva estructura, el de la zona norte en Uedem (Alemania) y el de la zona sur en Torrejón de Ardoz. También se cuenta con un CAOC desplegable o DACC (*Deployable Air Control Center*) en Poggio Renatico (Italia).

- NAEW&C (NATO Airborne Early Warning & Control) y & AGS (Air-Ground Surveillance), en Geilenkirchen (Alemania) y Sigonella (Italia), respectivamente.
- STRIKFORNATO (Striking Force NATO) en Lisboa, la única entidad bajo MOU en la estructura de mando pero con financiación común en caso de despliegue en operaciones o en el marco de despliegues de NRF (NATO Response Force) o entrenamientos y ejercicios.

El otro grupo es el liderado por ACT en Norfolk y que integra a:

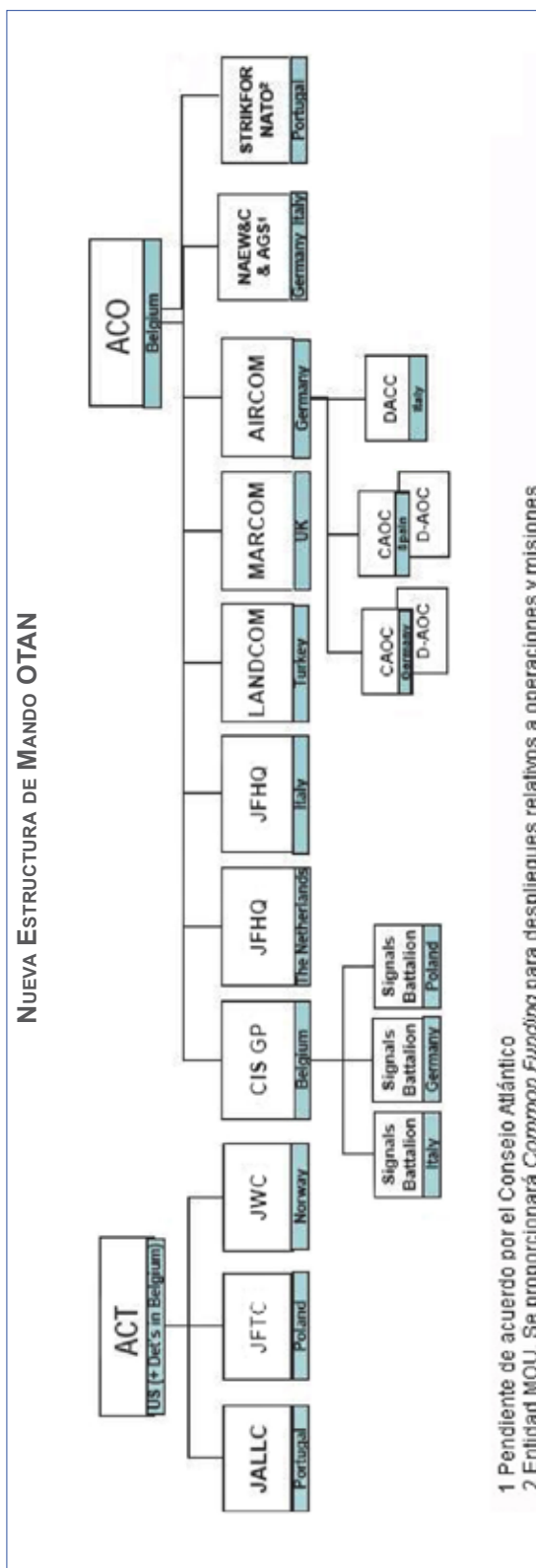
- JWC (*Joint Warfare Center*) en Stavanger (Noruega).
- JFTC (*Joint Force Training Centre*) en Bydgoszcz (Polonia).
- JALLC (*Joint Analysis and Lessons Learned Centre*) en Monsanto (Portugal).

Con la nueva estructura se reducen los puestos a un poco menos de 9.000, pero se exigirá a las naciones un mayor nivel de cobertura de los puestos asignados (mientras que en la antigua, el nivel medio de cobertura por países era demasiado bajo, en esta se espera pasar del 90%, con lo que podría darse la circunstancia de que con menos puestos asignados el personal en OTAN de algunos países fuera más que el que tenían en la estructura anterior, es decir, no se produciría el esperado ahorro por el lado del personal).

También, por primera vez, los JFHQ podrán desplegar cada uno de ellos una *Major Joint Operation* en teatro.

Por último, con la revisión de la estructura anterior y la determinación de la nueva se asumió que el nivel de ambición de la OTAN permanece invariable, que se mantiene una cadena de mando y control «robusta» y con capacidades militares fácilmente desplegables.

El proceso ya se ha iniciado y aunque ya se han producido incorporaciones de personal a nuevas o reconvertidas entidades, fue en verano

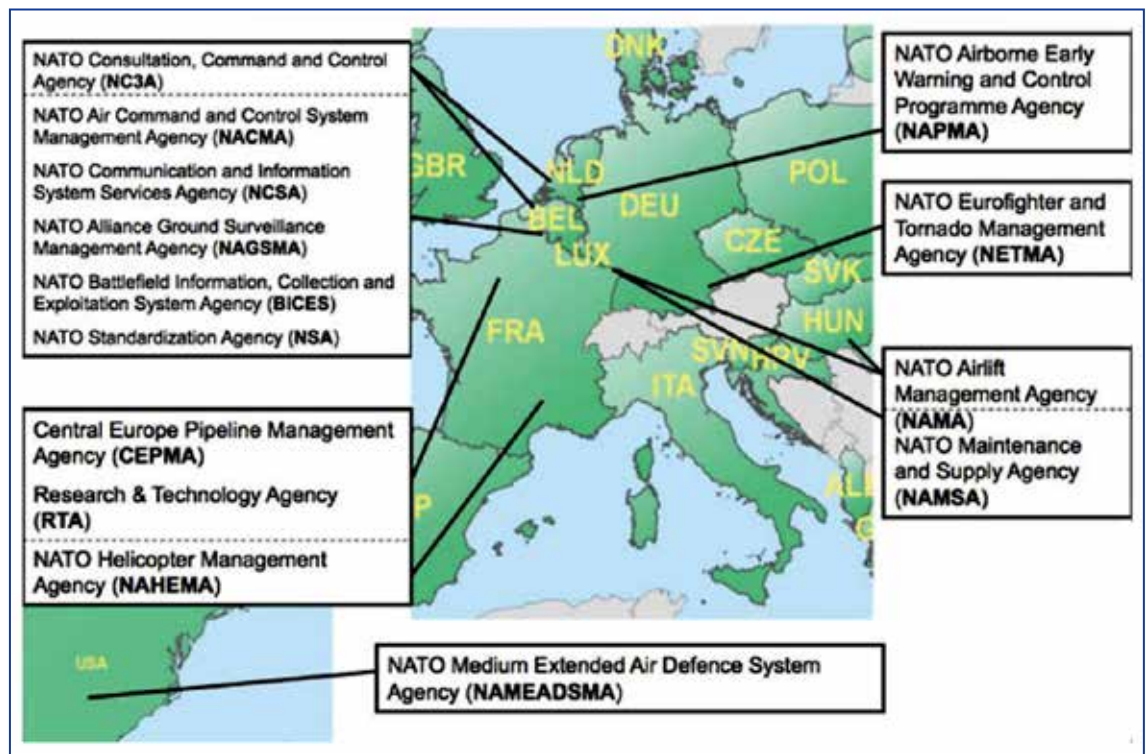


cuando se inició el grueso del proceso de incorporación de personal a la nueva estructura y el progresivo abandono de las antiguas. En el verano de 2015 se producirá el último relevo y ya se podrá estudiar el nivel de cobertura real de los países a sus puestos asignados. Se podrá comprobar el nivel de compromiso real asumido y si el cambio realmente ha sido tan importante. También, para 2014 deberían entrar en vigor los *Garrison Support Arrangement* (GSA) que regulan los nuevos apoyos de nación anfitriona que se proporciona a las entidades y programas de la nueva estructura de mando. Con la nueva normativa de apoyo de nación anfitriona, los países que cuentan con presencia OTAN deben asumir un mayor compromiso financiero y la OTAN debe ver reducido su presupuesto común. Dicho proceso ha encontrado gran resistencia en los dos países que ven más afectado su nivel de gasto: Italia y Bélgica. Pero habría que recordarles en todo momento que sus representantes aprobaron la nueva normativa y que la OTAN es un esfuerzo colectivo.

REFORMA DE LAS AGENCIAS DE LA OTAN

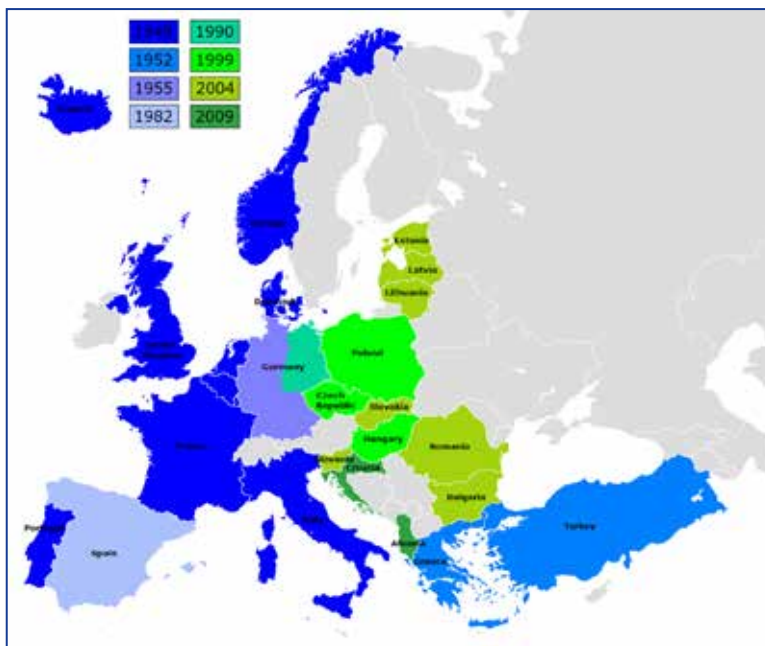
En 2010 había catorce agencias en la OTAN, dedicadas fundamentalmente a la adquisición de capacidades para varios de sus miembros. Todas se beneficiaban de las ventajas administrativas derivadas de ser parte de la OTAN, pero había poca visibilidad por parte de esta en su gestión. Las agencias eran las siguientes:

- CEPMA (Central Europe Pipeline Management Agency). Con sede en Versalles (Francia) y la participación de seis naciones. Su misión es la gestión del oleoducto centroeuropeo.
- NAMS (NATO Maintenance and Supply Agency), con la oficina principal en Capellen (Luxemburgo) y con los 28 países de OTAN como usuarios. Fundamentalmente proporciona apoyo al mantenimiento de sistemas de armas y a las operaciones.
- NAMA (NATO Airlift Management Agency), situada en Papa (Hungría) y con doce países miembros, de los cuales dos no son parte de la OTAN (Suecia y Finlandia). Con tres aviones C-17 proporciona transporte estratégico.



Agencias OTAN antes de la reforma

- NACMA (NATO Air Command and Control System Management Agency), con las oficinas en Bruselas y con financiación de los 28. Gestiona el sistema de mando y control aéreo.
- NAPMA (NATO Airborne Early Warning and Control Programme Agency). Gestiona el programa de los AWACS, dotado con 17 aviones E-3A. El mantenimiento de los aviones lo realiza NAMS. De momento lo componen 17 naciones, pero Canadá ha anunciado su retirada, primero de la financiación y gradualmente de la aportación de personal.
- NAGSMA (NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency), formada por 14 países para la gestión del programa AGS (Alliance Ground Surveillance).
- BICES (NATO Battlefield Information, Collection and Exploitation System Agency), integrada por todos los países miembros para el intercambio de información.
- NCSA (NATO Communication and Information System Services Agency), formada por los 28 países, proporciona los servicios de redes, comunicaciones, medios informáticos y asesoramiento a los cuarteles generales de la OTAN estáticos y gestiona los componentes principales de las redes OTAN.
- NAMEADSMA (NATO Medium Extended Air Defence System Agency), formada por tres naciones (Estados Unidos, Alemania e Italia) con el objetivo de gestionar la sustitución de los PATRIOT. Está ubicada en Huntsville (Estados Unidos).
- NETMA (NATO Eurofighter and Tornado Management Agency), constituida por la unión de la agencia que gestionaba el Tornado y la del Eurofighter. Tiene su sede en Múnich y la integran cuatro países.
- NC3A (NATO Consultation, Command and Control Agency), formada por la unión



Ampliaciones de la OTAN desde sus inicios

del Centro Técnico de SHAPE en La Haya y NACISA (NATO Communications and Information Systems Agency) de Bruselas. Integrada por todos los aliados, busca complementar el desarrollo e investigación de todos los países y su objetivo fundamental es la mejora de la interoperabilidad C4ISR y apoyar los grandes programas de adquisición en dicho campo.

- NAHEMA (NATO Helicopter Management Agency, o en su nombre completo: NATO Helicopter Design and Development, Production and Logistics Management Organization) está localizada en Aix en Provence (Francia) para la gestión, fundamentalmente del helicóptero NH-90. La integran cuatro países.
- NSA (NATO Standardization Agency), situada en el Cuartel General de la OTAN en Bruselas y formada por todos los países miembros. Se dedica a la estandarización y normalización.
- RTA (*Research and Technology Agency*), con sede en París, incluye a todos los aliados y se dedica a la investigación y desarrollo tecnológico.
- Y aunque no fuera una Agencia, también podemos incluir al NURC (NATO Undersea Research Center).

Al igual que surgió la idea de reformar la estructura de mando de la OTAN para conseguir una organización más reducida y eficiente, la reunión de Ministros de Defensa de octubre de 2010 aprobó las líneas generales del proceso de reforma de las agencias. Se determinó que las agencias se organizarían en tres áreas programáticas: Adquisiciones, Apoyo y Comunicaciones e Información.

Los objetivos de la reforma son:

- Máxima efectividad y eficiencia.
- Maximizar los servicios de apoyo compartidos.
- Mejorar la gobernanza y aumentar la transparencia y responsabilidad.
- Producir mayores sinergias y eliminar duplicidades.
- Ahorrar costes.

El proceso se organiza en tres fases:

1. Una de consolidación, de tal forma que en julio de 2012 se agrupan agencias existentes y se crea una nueva. En el primer caso se encuentran la nueva agencia de apoyo (NSPA), resultado de la unión de las antiguas agencias de NAMSA, NAMA y CEPMA y la nueva Agencia CIS (NCIA), resultado de la unión de NCSA, NC3A y NACMA. En el segundo, la de Adquisiciones (NPA), que gestionará nuevos programas o aquellos que los países que actualmente forman agencias

decidan traspasarle (en dicho momento las antiguas agencias quedarían como oficinas de programa).

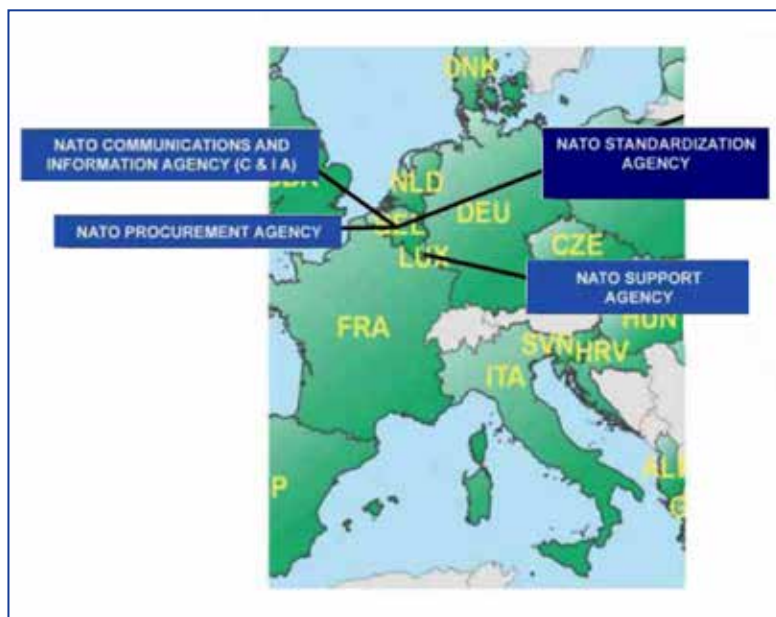
2. Una fase de racionalización, en el que se cierran algunas estructuras de apoyo.
3. Una fase de optimización, en la que se consiguen los objetivos finales de efectividad, eficiencia y ahorro de costes.

Aparte de estas, se crea una Oficina de Servicios Compartidos para eliminar duplicidades y se constituye la Organización de Ciencia y Tecnología de la OTAN (NSTO), con una Oficina de Programa de Ciencia Colaborativa y Tecnología (antigua RTA) y un Centro de Investigación y Desarrollo Marítimo (antiguo NURC). Por otro lado, la Agencia de Estandarización (NSA) se revisará en la primavera de 2014.

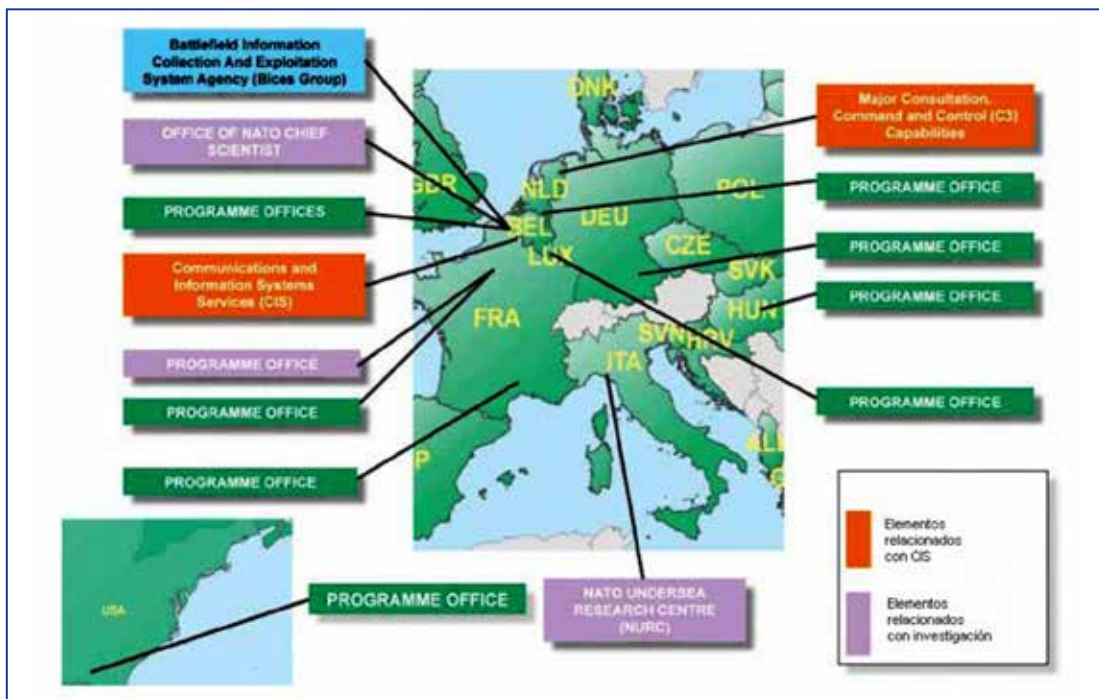
El proceso ya iniciado parece que se desarrollará consiguiendo el objetivo buscado con solo algunos problemas en NSPA, principalmente, porque más que una unión, se ha producido una absorción por NAMSA (que representa más del 90% del negocio total de la nueva agencia) de NAMA y CEPMA (que han quedado configuradas como Programas.

El caso de NPA es el de una agencia sin funciones actualmente, puesto que parece difícil que los países que gestionan entre ellos programas de adquisición, quieran dicha gestión bajo una organización de 28 miembros. Por otro lado, está pendiente de si se fusiona con NSPA en el verano de 2014.

Y, por último, la unión que parece más complicada es la que ha dado origen a la agencia NCIA, puesto que ha agrupado a organizaciones con funciones y forma de trabajar tan distintas como NCSA, NACMA y NC3A. Resolver la aportación de personal militar en activo por las naciones a NCIA como se hacía con NCSA y determinar la posible compensación de ese gasto con los costes de los servicios aportados, es solo uno de los numerosos problemas que se producirá⁵.



Agencias OTAN tras la reforma



Oficinas OTAN tras la reforma

CONCLUSIÓN

La OTAN es una organización, a la que muy probablemente, debemos todos estos años de paz y prosperidad económica en Europa. Ha sabido ir adaptándose al devenir de los tiempos y buscarse un hueco en la escena internacional que la siga haciendo imprescindible. Pero, también es una organización muy grande y con un coste elevado, que busca adaptarse a un nuevo entorno en el que se unen, por un lado, la crisis económica y, por el otro, la disminución de la presencia en Europa del aliado de mayor peso, con la consiguiente redistribución necesaria de personal y costes. A dichos costes, se debe sumar el de las numerosas agencias surgidas al amparo de una normativa favorable a la gestión de programas internacionales, pero que ha generado una excesiva dispersión. Tratar de aligerar dicha estructura, generando sinergias y ahorros es una meta loable, factible en casos como el de NSPA, pero de más complicada realización en otros como NCIA y con un futuro incierto en el de NPA. Estoy convencido de que en el proceso global de reforma se conseguirán ahorros como también lo estoy de que surgirán voces que propongan nuevos gastos para dirigir a la organización hacia otras metas.

En definitiva, considero que es necesario, pero que debemos estar preparados y formados para controlar la Organización, puesto que en algún momento puede llegar a tener intereses que no representen a los de los aliados que la formamos.

NOTAS

- ¹ La Unión Occidental, que se convirtió después en la Unión Europea Occidental, para desaparecer finalmente en 2011 al asumir la Unión Europea su mandato de defensa mutua en Europa.
- ² *International Security Assistance Force*: Autorizada por la Resolución 1386 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas aprobada en diciembre de 2001 tras la caída del régimen talibán.
- ³ Los dos mandos estratégicos eran ACE (Allied Command in Europe) y ACLANT (Allied Command in the Atlantic).
- ⁴ Hasta ahora aportados por FC Madrid y FC Heidelberg.
- ⁵ La NCSA contaba con militares en activo que integraban la estructura de mando y no era una agencia que financiara el cliente (*customer funded*). Los puestos de NCIA no cuentan, de momento como contribución a la estructura de mando y la agencia es financiada por el cliente (OTAN o país que solicite la prestación).■

A collage of black and white photographs from the Vietnam War serves as the background. It includes soldiers in various settings: some in urban environments, others in combat, and one in the foreground pointing a handgun. The text is overlaid on semi-transparent rectangular boxes.

LA POLICÍA MILITAR EN SAIGÓN:

¿LECCIONES DE AYER OLVIDADAS HOY?

Alejandro Menéndez García. Sargento 1º. Transmisiones.

En 1968, tras casi tres años de intervención estadounidense en Vietnam, la guerra era favorable a los aliados. El Ejército de los Estados Unidos había derrotado a las fuerzas del Vietcong y del Ejército de Vietnam del Norte en las principales batallas. Las fuerzas de Vietnam del Sur, a pesar de sus conocidas carencias, iban mejorando, tomando cada vez más responsabilidades en la guerra. El ambiente era optimista, tanto militar, como políticamente y así se trasladaba a la opinión pública estadounidense a través de los medios de comunicación.

Para dar un giro a la situación y buscar la victoria final, los comunistas prepararon un plan que coincidía con la festividad del TET, el año nuevo vietnamita, y que consistía en un ataque masivo a todo Vietnam del Sur. El objetivo era hundir al Gobierno survietnamita y demostrar a Estados Unidos que nunca podría ganar la guerra...

Ejecución sumaria de un vietcong a manos del Jefe de la Policía survietnamita en Saigón



LA POLICÍA MILITAR EN SAIGÓN

Mientras los comunistas preparaban su ofensiva, en Saigón, la capital survietnamita, el 716º Batallón de la Policía Militar intentaba mantener desde hacía tres años la seguridad en la ciudad. La misión no era nada fácil. Con 1.100 hombres, el batallón se encargaba del mantenimiento del orden, regulación del tráfico, control de rutas y proporcionaba seguridad a unas 130 instalaciones.

Incomprensiblemente, el Gobierno de Estados Unidos, en un gesto político hacia un aliado débil, entregó a finales de 1967 la responsabilidad de la defensa y seguridad de Saigón a las fuerzas militares y policiales de Vietnam del Sur. Desde ese momento, el 716º Batallón de la Policía Militar solo se encargaría de la seguridad del personal e instalaciones estadounidenses en la ciudad.

En octubre de 1967, poco antes de ese cambio de responsabilidad en la defensa y seguridad de Saigón, un regimiento del Vietcong, abandonando la habitual táctica de golpear y huir, atacó e intentó conservar un pequeño distrito de la capital, como ensayo de combate urbano con vistas a preparar la próxima ofensiva diseñada por el Mando Supremo de las fuerzas comunistas. De la guerra de guerrillas inspirada en los principios de Mao Tse-Tung, se pasaba a una guerra convencional.

El Estado Mayor aliado sospechaba que las fuerzas comunistas preparaban algo, pero la intelligen-

cia estadounidense, más preocupada de las capacidades del enemigo que de sus intenciones, no supo adivinar los objetivos de las fuerzas comunistas.

Los fallos en labores de inteligencia no solo se presentaban en niveles estratégicos, la negligencia en labores de inteligencia se daban sobre el terreno. Durante años, cientos de miembros del

Vietcong se movían con libertad por las calles de Saigón. Recopilaban información, trabajaban en locales de la ciudad frecuentados por personal estadounidense e incluso estaban infiltrados como conductores en la misma embajada de los Estados Unidos. Esta amenaza fue pocas veces detectada y desde luego nunca eliminada.

LA OFENSIVA DEL TET EN SAIGÓN

La noche del 30 de enero, en plena celebración del TET, 4.000 vietcong divididos en numerosos grupos, asaltaron el centro urbano de Saigón. Contra todo pronóstico, la resistencia que opuso el 716º Batallón de Policía Militar resultó decisiva para que el ataque fracasara.

El primer objetivo atacado fue el Palacio de Independencia. Una patrulla de la PM intentó responder al ataque, pero cayó bajo el fuego del Vietcong. Su sacrificio no fue en vano y permitió que el resto de las fuerzas que defendían el palacio rechazaran el ataque. Los supervivientes del Vietcong se retiraron a un edificio próximo, donde mantuvieron una resistencia suicida durante dos días.

La Policía Militar nuevamente entró en combate durante el ataque que recibió el Cuartel General del Estado Mayor survietnamita. Un jeep de la PM sorprendió a un grupo de atacantes del Vietcong y se produjo un enfrentamiento que dio un tiempo vital para alertar la defensa del cuartel general.

La Residencia de Oficiales N° 3 también fue atacada y se produjo un confuso combate callejero entre policías militares y miembros del Vietcong. El combate se prolongó durante toda la noche y al final del mismo, 16 policías militares habían muerto y otros 21 habían resultado heridos. Fue la acción más dura y sangrienta a la que tuvo que enfrentarse el 716° Batallón de Policía Militar durante todo el ataque a Saigón.

Gracias a su incansable labor, el batallón estaba desarticulando el ataque enemigo y dando tiempo a que otras fuerzas llegaran en auxilio de Saigón. Pero la desarticulación de los ataques enemigos creaba una nueva amenaza; grupos del Vietcong se dispersaban por la ciudad y preparaban emboscadas a las patrullas de Policía Militar que iban de un lado a otro. Sin embargo, los ojos del mundo estaban puestos en un solo lugar...

EL ASALTO A LA EMBAJADA DE LOS ESTADOS UNIDOS

A pesar de ser un hecho casi anecdótico desde el punto de vista militar, gracias a la actuación de la prensa, el asalto a la embajada se convirtió en un asunto que condicionó en gran medida el futuro de la Guerra de Vietnam.

A las 2:46 horas de la madrugada, 19 zapadores del Vietcong colocaron una carga explosiva que abrió una brecha en el muro exterior de la embajada que permitía el acceso a los jardines exteriores del edificio. En ese momento, vigilando el perímetro exterior, se encontraban dos policías militares del 716° Batallón que abrieron fuego y consiguieron abatir a dos enemigos. Sin embargo, ambos policías cayeron a su vez bajo el fuego de los fusiles de asalto del resto de asaltantes. Poco después, un jeep de la PM acudió a la llamada de socorro procedente de la embajada, pero poco pudo hacer, ya que sus dos ocupantes fueron acribillados por el fuego del Vietcong.

Una vez eliminados todos los policías militares, los vietcong intentaron tomar el edificio de la embajada. Pero gracias al sacrificio de los policías militares, los tres marines que custodiaban la embajada tuvieron tiempo de cerrar la gruesa puerta de madera de entrada al edificio, atrincherarse en su interior y solicitar ayuda. Ante la inesperada resistencia, los asaltantes quedaron desconcertados y tuvieron que ponerse a cubierto en los jardines de la embajada y sus alrededores.

Rápidamente comenzaron a llegar fuerzas de auxilio de la Policía Militar y los marines. Los zapadores del Vietcong lograron rechazar varios asaltos de las fuerzas estadounidenses, pero a su vez, sus bajas iban aumentando...

Finalmente, a las 9 de la mañana, la embajada fue declarada segura. Durante los combates murieron cuatro policías militares y un marine, además, otros cuatro policías y siete marines resultaron heridos. El Vietcong tuvo 16 muertos y tres heridos que fueron capturados.

Pero los combates no cesaban en Saigón. Una semana después, el 716° de Batallón de Policía Militar, junto con otras unidades, aún combatía en las calles. En esa semana, el batallón sufrió 27 muertos y 45 heridos.

LA ACTUACIÓN DE LA PRENSA

Evidentemente, todo lo que estaba sucediendo en Saigón no pasaba inadvertido a la prensa. La guerra de Vietnam fue probablemente el

Policías militares durante el asalto a la embajada de EEUU. Delante, dos compañeros yacen sin vida.



Policías Militares capturan a un vietcong



periodistas en la zona. A las innatas ganas de los periodistas de contar historias, se unió la imprudencia y desinformación de un capitán de la PM que afirmó que sus fuerzas estaban recibiendo fuego desde el edificio de la embajada... No hizo falta nada más. La Associated Press transmitió un primer boletín informativo en el que afirmaba textualmente: «*El Vietcong se apoderó de parte de la Embajada de Estados Unidos en Saigón [...] los comandos comunistas penetraron en el edificio*

conflicto con mayor cobertura periodística de toda la Historia y los periodistas iban y venían con sus cámaras y micrófonos casi sin ningún tipo de control. Solo era cuestión de tiempo que sucediera lo que acabó por suceder.

Curiosamente, los edificios donde se alojaban la mayoría de los periodistas occidentales estaban al lado de la Embajada de EEUU. En cuanto comenzaron los combates aparecieron

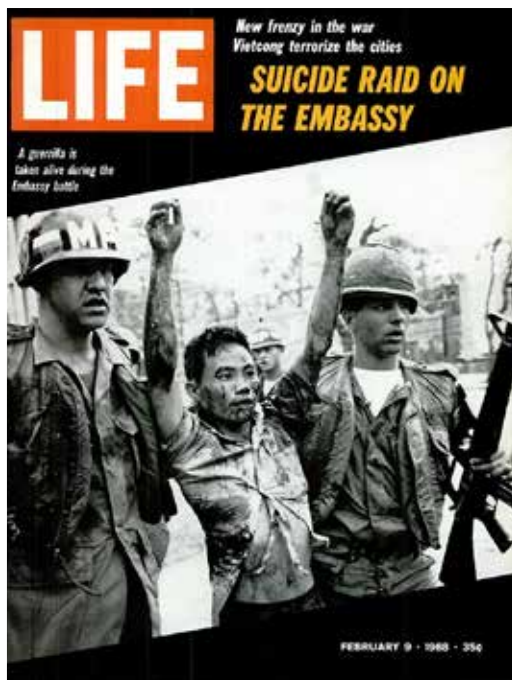
supuestamente a prueba de ataques»¹.

Desde ese momento, el resto de la prensa, sin ningún tipo de confirmación, se limitó a reproducir la noticia. La entrada en escena del general Westmoreland a las 9:20 de la mañana empeoró aun más la situación. A pesar de afirmar correctamente en rueda de prensa que el Vietcong nunca llegó a penetrar en el edificio de la embajada, los periodistas presentaron sus declaraciones en un escenario con cadáveres de zapadores del Vietcong y soldados estadounidenses llenando los jardines de la Embajada. La percepción de la opinión pública fue que el Vietcong había tomado la embajada y que el general Westmoreland estaba mintiendo.

A pesar de los datos militares, la opinión pública eligió la versión de la prensa. La posterior intervención en la cadena CBS de Walter Cronkite, uno de los periodistas más influyentes del momento, fue decisiva. Para este periodista, la guerra había llegado a un punto muerto y era necesario negociar con Vietnam del Norte; el impacto tanto a nivel político como en la opinión pública fue demoledor. La guerra estaba perdida.

CONSECUENCIAS DEL TET

Desde el punto de vista militar, la ofensiva del Tet fue una grave derrota de los comunistas. No lograron alcanzar ninguno de sus objetivos militares y sus pérdidas ascendieron a unos 50.000 muertos. Las pérdidas del Vietcong



fueron tan terribles, que a partir de ese momento, la responsabilidad de la guerra cayó definitivamente en el Ejército de Vietnam del Norte.

Los datos militares quedaron eclipsados a nivel político y propagandístico. Aquí la victoria fue claramente comunista. La actuación de la prensa influyó en la opinión pública, aumentando los niveles de oposición a la guerra. Prensa y opinión pública presionaron al poder político. En marzo de 1968, el presidente Johnson anunció que no se presentaría a un segundo mandato. En noviembre de 1968, Richard Nixon fue elegido presidente de los Estados Unidos gracias a su promesa de acabar con la Guerra de Vietnam.

Nixon diseñó una nueva estrategia para Vietnam: la «vietnamización». Es decir, el refuerzo de las Fuerzas de Vietnam del Sur y la progresiva retirada de las fuerzas estadounidenses. Al mismo tiempo, se entablaron negociaciones de paz con Vietnam del Norte, que culminarían con los Acuerdos de París en 1973, en los que se acordó la retirada definitiva de las tropas estadounidenses.

Sobre el terreno, la moral de los soldados estadounidenses cayó en picado. Nadie quería morir en una guerra impopular y perdida. Se extendieron los casos de soldados que se negaban a cumplir las órdenes. El asesinato de mandos, el llamado *fragging*, aumentó considerablemente. El consumo y tráfico de drogas alcanzó niveles epidémicos. También aumentaron las denuncias de crímenes de guerra por parte de las tropas estadounidenses, en especial tras la matanza de My Lai en marzo de 1968. Era tal el caos de indisciplina, que después del TET, la labor de la Policía Militar en Vietnam se vio desbordada.

En marzo de 1973, el 716º Batallón de la Policía Militar fue retirado de Vietnam. Con su participación en la Guerra de Vietnam, se convirtió en el batallón de Policía Militar más condecorado de todo el Ejército de los Estados Unidos.

COINCIDENCIAS ENTRE VIETNAM Y AFGANISTÁN

Casi medio siglo después de estos acontecimientos, la larga guerra de Afganistán nos ofrece curiosas coincidencias con Vietnam:

1. Barack Obama fue elegido presidente de los Estados Unidos en 2008 y al igual que hizo

Nixon en su día, prometió dar solución a una larga guerra, en este caso en Afganistán.

2. El pilar principal de esa nueva política era un progresivo reforzamiento de las tropas afganas para que asumieran paulatinamente la responsabilidad de la seguridad en Afganistán y así permitir la retirada gradual de las tropas occidentales. Dicha política consiste claramente en una «afganización» del conflicto, término que engloba una serie de acciones que tienen mucha similitud con la «vietnamización» que diseñó la administración Nixon. El objetivo final, como en Vietnam, es diseñar un escenario que permita realizar una retirada con honor.
3. Los comunistas de Vietnam planteaban la guerra en varios planos: militar, nacional (resistencia contra el invasor), político y propagandístico. Uno de los principales errores de la estrategia de Estados Unidos en Vietnam fue que planteó su intervención casi exclusivamente desde el punto de vista militar y apenas se centró en los otros niveles. Solo era cuestión de tiempo que la derrota en todos los restantes niveles acabara por influir en el nivel militar. Los talibanes, al igual que los comunistas de Vietnam, plantean su guerra en varios planos: militar, nacional/tribal, político, propagandístico y religioso. Si bien es cierto que la guerra de Afganistán no se ha planteado exclusivamente desde el plano militar, también lo es que no se ha sabido contrarrestar al cien por cien la acción de los talibanes en los planos propagandístico, cultural (choque de civilizaciones) y religioso (guerra santa).
4. Al igual que la administración Nixon, la administración Obama estableció unas negociaciones con el enemigo buscando una salida al conflicto. Concretamente, se negocia con los talibanes al menos desde finales de 2010.
5. La razón real, y coincidencia fundamental, de ambas negociaciones es la incapacidad de asumir un conflicto de larga duración o de alto coste desde el plano político, económico y de opinión pública.
6. Al igual que sucedió en Saigón a finales de 1967, con la entrega de las responsabilidades de seguridad a las fuerzas de Vietnam

Ataque talibán al Hotel Intercontinental de Kabul



ponsabilidad de la defensa y seguridad de Saigón a las autoridades survietnamitas, se produjeron fallos en inteligencia y seguridad, lo que permitió a numerosos miembros del Vietcong infiltrarse en la ciudad. Al igual que entonces, los talibanes han aprovechado la deficiente capacidad de los afganos en labores de inteligencia y seguridad para infiltrarse en Kabul.

del Sur, las fuerzas internacionales entregaron la responsabilidad de la seguridad de Kabul a las fuerzas afganas a finales de 2008. Las fuerzas afganas, al igual que las survietnamitas en su día, carecen de suficiente adiestramiento, tienen altos niveles de corrupción y asumen una misión para la que no están preparadas ni posiblemente mentalizadas, lo que afecta negativamente al plano militar, político y propagandístico.

7. De la misma manera que hizo el Vietcong, un enemigo que plantea un conflicto asimétrico, los talibanes pueden aprovechar una debilidad concreta o generalizada del enemigo y, en cualquier momento, cambiar a una estrategia de conflicto convencional, buscando una victoria política y propagandística, que afecte al desarrollo en el plano militar. Desde que las tropas afganas asumieran la responsabilidad de la seguridad en Kabul, los talibanes han atacado la capital afgana en numerosas ocasiones, buscando esa victoria política y propagandística. De hecho, numerosos ataques realizados contra Kabul tienen gran similitud a los realizados por el Vietcong en Saigón, tomando como objetivos principales hoteles, palacios presidenciales, aeropuertos, cuarteles generales y embajadas.
8. En los meses anteriores a la ofensiva del TET, coincidiendo con la entrega de la res-

ponsabilidad de la defensa y seguridad han servido a los talibanes para atacar con bastante precisión puntos estratégicos y aparentemente seguros de la capital.

Todas las coincidencias anteriormente expuestas podrían catalogarse en el apartado de lecciones no aprendidas u olvidadas. Veremos cómo muchas de ellas afectan la labor habitual de la Policía Militar.

¿QUÉ PUEDE HACER LA POLICÍA MILITAR EN ESTE TIPO DE ESCENARIOS?

En este tipo de escenarios, la instrucción en labores HUMINT (*Human Intelligence*) debe ser una prioridad, aprovechando el contacto directo de la Policía Militar con la población local y las fuerzas aliadas. Es necesaria una colaboración más profunda con las unidades de Inteligencia y CIMIC (*Civil-Military Cooperation*). De esta manera, además de aumentar la obtención de información, se aumentaría la capacidad de detectar personal enemigo infiltrado entre la población local o en las fuerzas aliadas. Tal vez así se lograría disminuir los ataques denominados *Green-on-Blue* (52 soldados occidentales muertos en 2012 a manos de soldados o policías afganos que estaban siendo instruidos o colaborando en operaciones conjuntas).

Las unidades de Policía Militar, como unidades encargadas de la seguridad de bases, instalaciones y de la realización de patrullas y escoltas

Policía afgano ayuda a un compañero herido durante un ataque talibán en Kabul



en ambiente urbano, tienen que tener presente que en cualquier momento la insurgencia puede cambiar de estrategia, realizando ataques puntuales o generalizados, a núcleos urbanos. Por esta razón, la instrucción en defensa de bases, instalaciones y tácticas de combate urbano debe ser una prioridad de la Policía Militar.

En relación con lo anterior, durante los combates en Saigón las patrullas motorizadas de la Policía Militar eran fácilmente eliminadas al no disponer de vehículos blindados. La dotación de vehículos blindados en este tipo de escenarios en misiones de patrulla, reconocimiento y escolta de autoridades es fundamental. Dicha dotación debe extenderse también a otros escenarios (el Líbano). Por otra parte, quizá el concepto de patrulla de dos hombres en ambientes urbanos potencialmente hostiles debería ser revisado. Una patrulla de dos hombres es un objetivo demasiado fácil en este tipo de ambientes.

La presencia habitual de la Policía Militar en lugares públicos y escolta de autoridades hace necesaria su instrucción en el trato con los periodistas. El impacto de los medios de comunicación sobre la opinión pública en la actualidad es mayor que en el pasado, gracias al desarrollo de Internet y las nuevas tecnologías. Una afirmación imprudente, como sucedió en Saigón, puede influir en la opinión pública dañando la imagen de la Fuerza y perjudicando la operación que se esté desarrollando.

Finalmente, las unidades de Policía Militar tienen que estar preparadas ante problemas

disciplinarios y delictivos, como ocurrió en Vietnam tras la ofensiva del TET. Evidentemente, en Afganistán no se ha llegado ni se llegará a los niveles de Vietnam. Pero podría ocurrir que, ante un calendario de retirada previsto y la percepción de un fracaso en la operación, se produzca una caída de la moral entre las tropas y un aumento de hechos delictivos: indisciplina, drogas, crímenes de guerra...

Demasiadas coincidencias que convierten a Vietnam y Afganistán en una prueba más del movimiento pendular de la Historia y un amargo recorda-

torio de la gravedad de ignorar las lecciones de conflictos pasados, aplicando estrategias que ya en el pasado fracasaron.

Solo nos queda que el futuro nos diga si se cumple la última coincidencia de ambos escenarios: la caída del gobierno establecido y sostenido por Occidente, a manos de un enemigo, militarmente más débil, pero quizás mucho más fuerte en moral y convicción.

NOTA

¹ O'BRIAN, Robert. *The attack on the American embassy during Tet, 1968: factors that turned a tactical victory into a political defeat*. Fort Leavenworth, 2009. Pp. 14-15.

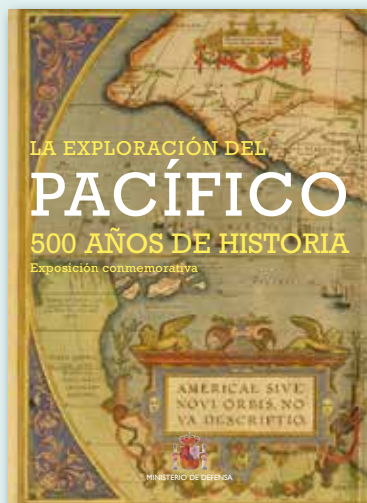
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- VARIOS AUTORES. *NAM Crónica de la Guerra de Vietnam*. Planeta de Agostini. Barcelona, 1988. Volumen 2.
- PIMLOTT, John. *Vietnam. Las batallas decisivas*. Ediciones Folio. Barcelona, 1998.
- ARNOLD, James. *Ofensiva del TET 1968*. Ediciones del Prado. 1994.
- O'BRIAN, Robert. Op. Cit.
- <http://www.militarypolicevietnam.com/TETpage.html>
- <http://home.mweb.co.za/re/redcap/vietnam.htm>
- <http://www.flickr.com/photos/13476480@N07/sets/72157630832779850/>
- <http://www.716mpvietnam.org/zz716th%20MP%20History.pdf>
- <http://www.377sps.org/history/tsn1968.pdf>■

**LA EXPLORACIÓN DEL
PACÍFICO.
500 AÑOS DE HISTORIA**

AA.VV.

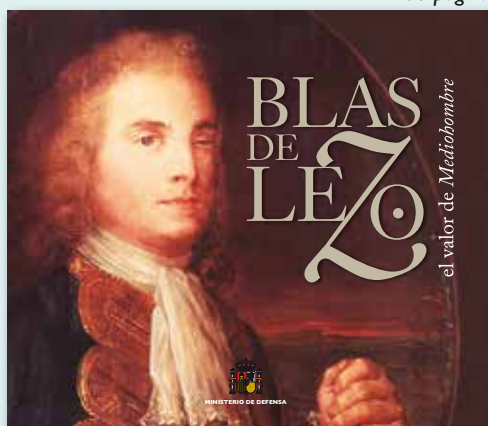
168 páginas



PVP: 12 euros
ISBN: 978-84-9781-874-2

BLAS DE LEZO, EL VALOR DE MEDIOHOMBRE

Museo Naval
208 páginas



PVP: 12 euros
ISBN: 978-84-9781-870-4

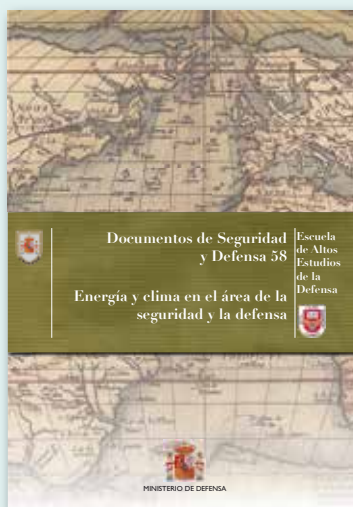
**SALVANDO VIDAS EN EL
DELTA DEL MEKONG:
LA PRIMERA MISIÓN EN EL
EXTERIOR DE LA SANIDAD
MILITAR ESPAÑOLA
(VIETNAM DEL SUR,
1966-1971)**

José Luis Rodríguez Jiménez

214 páginas



PVP: 10 euros
ISBN: 978-84-9781-859-9



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-866-7

**ENERGÍA Y CLIMA EN EL
ÁREA DE LA SEGURIDAD Y
LA DEFENSA**

Escuela de Altos Estudios
de la Defensa

224 páginas



EL MARISCAL DE CAMPO

JUAN GUILLÉN BUZARÁN Y SARRAOA

Juan Antonio Gómez Vizcaíno. Coronel. Artillería.

INTRODUCCIÓN

En los primeros meses de 1810 el Consejo de Regencia de España e Indias constituido en el reducido recinto de la Real Isla de León desde el 31 de enero, concibió y llevó a cabo la creación de un cuerpo de Estado Mayor. Existían significativos precedentes, pues ya en la segunda Ordenanza de Flandes de 10 de abril de 1702 se denominaba cuartel-maestre general al que desempeñaba las funciones propias de un jefe de Estado Mayor; posteriormente, en la organización de 2 de diciembre de 1796, se instituyó la figura de un jefe de Estado Mayor General y oficiales a sus órdenes para el Ejército de Observación en Extremadura; asimismo al organizar el Ejército para la campaña de Portugal en 1801, Godoy creó un Estado Mayor, siendo sus componentes los primeros que usaron uniforme especial y como distintivo la faja azul celeste. Finalizada la campaña, se disolvió aunque algunos de aquellos individuos continuaron a sus inmediatas órdenes, para ser empleados en comisiones del servicio de organización del Ejército¹.

En abril de 1810 el teniente general Joaquín Blake, tras ser nombrado Inspector de Infantería y Milicias, se instaló en la Isla de León procediendo al examen de las *Apuntaciones* redactadas por el ministro de la Guerra Eusebio Bardají para el establecimiento del Estado Mayor General del Ejército y los particulares de los ejércitos. El 26 de mayo le fue comunicada la orden por la que el Consejo de Regencia había sancionado su moción y le nombraba Jefe de Estado Mayor General, encargándole de formular el reglamento para sus funciones, unión con los estados mayores particulares y cuanto pudiera referirse al personal y organización del nuevo cuerpo, del que fue nombrado el día 28 jefe superior, una vez examinado el dictamen que había elevado sobre su formación y reglas de funcionamiento. Así que por decreto de la Regencia de 9 de junio de 1810, quedó constituido el cuerpo por primera vez con separación completa de los demás del

Ejército y siguiendo sus jefes y oficiales una carrera nueva para sus recompensas y aspiraciones.

Muchas y variadas fueron las vicisitudes por las que pasó el Cuerpo, pues terminada la lucha y regresado Fernando VII a España lo suprimió por real orden de 27 de junio de 1814, disponiendo que en los ejércitos organizados para campaña se estableciera el Estado Mayor prevenido en la Ordenanza; en la época constitucional tuvo una efímera existencia en el año 1823; durante la Primera Guerra Carlista considerándose indispensable la existencia de un Estado Mayor permanente para el buen éxito de las operaciones, un real decreto de 2 de agosto de 1835 se dispuso su formación bajo la denominación de Cuerpo Real de Estado Mayor, gozando de las mismas prerrogativas que tenían los de Artillería e Ingenieros, aunque debido a las circunstancias por la que atravesaba el país, esto no pudo llevarse a cabo hasta unos años después.

EL PERSONAJE

Y estos serán los años en que viva nuestro biografiado, uno de sus esclarecidos miembros entre la extensa nómina que la Historia nos ofrece y destaca en el convulso siglo XIX, cuando ya el Cuerpo comienza a consolidarse en el seno del Ejército. Se trata del mariscal de campo Juan Guillén Buzarán que no solo ofrece una interesante vida profesional, sino que además destaca en el campo de la literatura, alternando sus trabajos con la vida de campaña.

En efecto, sus conocimientos profesionales, dotes personales de carácter, rígidos principios políticos exentos de odios personales y constante aplicación al estudio que dieron el fruto de apreciados trabajos tanto literarios como militares le situan en una posición de prestigio en el panorama nacional. Muestra de ello es que, siendo capitán, obtuvo la licenciatura en Derecho Civil en 1843 y que por sus brillantes trabajos literarios llegó a ser nombrado académico de las Artes y Ciencias de Cádiz, de las Bellas Letras de Sevilla y de la Real Geográfica de Lisboa.

Nacido en Cartagena el 20 de septiembre de 1817, escasos son los datos que nos han llegado sobre su infancia y adolescencia, que transcurrió en el seno de la familia formada por el coronel de Infantería Diego Guillén Buzarán y Gutiérrez y María de los Ángeles Sarraoa. Fue educado en su

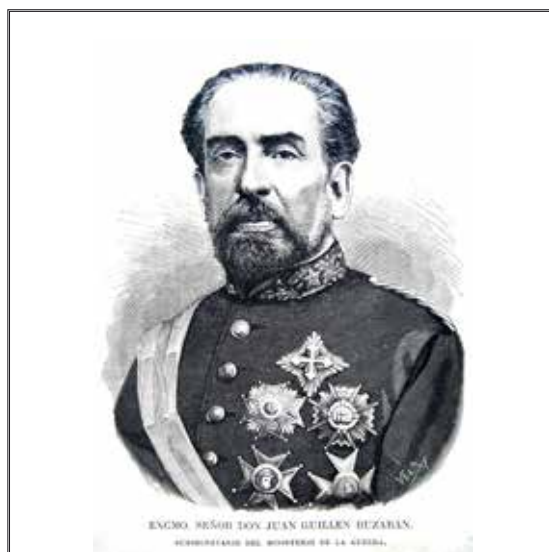
niñez en el colegio de San Fulgencio de Murcia, donde comenzó a cultivar sus aficiones literarias y permaneció hasta cumplir los catorce años de edad. Agraciado con el empleo de alférez de menor edad, su vida familiar hasta 1832 transcurrió según lo anotado en su hoja de servicios «*al lado de su señora madre en Cartagena y después en Madrid haciendo estudios literarios y militares*»².

En 1848 contrajo matrimonio en Madrid, con una dama llamada Teresa Ferriz, de la que tuvo su primer hijo al año siguiente siendo su madrina la Reina como era norma en las camaristas, y de la que enviudó en 1852³.

INICIOS PROFESIONALES

Su ingreso en el Ejército se produjo en 1832 al otorgársele por gracia especial el empleo de subteniente sin antigüedad, aunque no comenzó a prestar los servicios efectivos y propios de su empleo a partir del año siguiente cuando se le concedió antigüedad y destino en el Batallón Provincial de Lorca, de guarnición en Alicante, en el que permaneció hasta fin de enero de 1836.

En esta época comenzó en España una guerra civil, años de dura campaña para la corta edad del subteniente Guillén pues todavía no había cumplido diecisiete años cuando salió con su unidad a operaciones en la zona de Valencia, a las órdenes del Comandante General del Maestrazgo, para enfrentarse a las facciones carlistas, «*señalándose muy particularmente en la sorpresa que con oportunidad y pericia verificó*



en las noches del 24 al 29 de junio del mismo año (1834) en los pueblos de Chert y Janas, en los que desordenó e hizo huir a las fuerzas de Quiles y Cabrera, cogiéndoles varios efectos, documentos, raciones y el bagaje...; y estuvo a las inmediatas órdenes del Brigadier Don José Santa Cruz en una columna de operaciones y en varios encuentros y acciones; especialmente en las de Castellote y Zurita, ocurridas el 12 y 13 de agosto del referido año, mereciendo en todas ellas por su valor y decidida conducta la completa aprobación de sus jefes»⁴.

La campaña continuó y en febrero de 1836 fue destinado al Regimiento de Infantería San Fernando N° 11, pero nombrado en mayo alférez de la Guardia Real de Infantería por gracia particular se incorporó al 3° Regimiento con el que tomó parte en las operaciones de las provincias de Cuenca, Zaragoza y Valencia hasta que, como consecuencia de los sucesos políticos del mes de agosto en Madrid, se le ordenó el regreso a la Corte donde permaneció hasta fin de año, cuando con su unidad emprendió la marcha para integrarse en el Ejército del Norte.

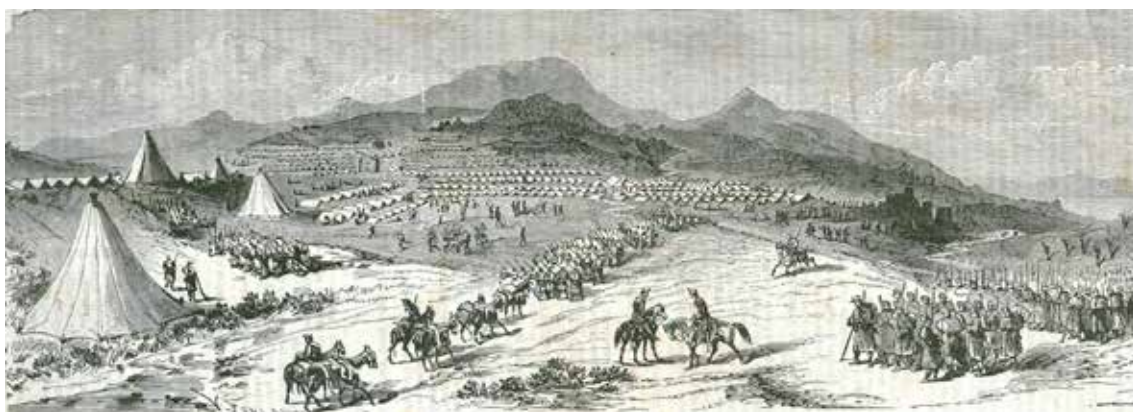
Las operaciones de campaña desarrolladas en el Norte durante 1837 le proporcionaron la ocasión de distinguirse y así se hace constar en

su hoja de servicios al decir que «se halló en las acciones de Santa Marina, Zornoza y Galdácano, desde el día 10 al 21 de marzo, así como en la retirada a Bilbao desde Durango en la que desalojó el batallón en que se hallaba este oficial a los enemigos, cargándoles a la bayoneta, conduciéndose en esta y en las demás ocasiones con lucimiento y valor, y llenando siempre sus deberes»⁵, hasta que en diciembre fue nombrado auxiliar del Cuerpo de Estado Mayor. En efecto, las Cortes habían acordado el 15 de julio de 1837 la formación del Cuerpo de Estado Mayor del Ejército y su organización se decretó el 9 de enero de 1838, disponiéndose la composición de los cuadros efectivo y eventual, ingresando en este último los capitanes, tenientes y alféreces de la Guardia Real.

Comienza así una nueva etapa en su vida profesional destinado en la Dirección General del Cuerpo en Madrid, ascendiendo a teniente de la Guardia Real, aunque permaneció en su anterior destino hasta mayo de 1839 cuando se incorporó a su antiguo regimiento en operaciones de campaña en el Norte. En su hoja de servicios se recogen estas circunstancias reseñándose que entre las comisiones que desempeñó se encontraba «la de dibujar planos, formar itinerarios en círculos



EL Abrazo de Vergara. Pablo Béjar



Llegada de las tropas a Marruecos

y otros trabajos científicos, que desempeñó con aplicación, aprovechamiento y satisfacción de sus jefes en la sección topográfica».

Su permanencia en la Corte le permitió entablar relación con los círculos literarios más selectos, iniciando así su carrera como escritor apoyada por su relación personal con Mesonero Romanos, director hasta 1846 el *Semanario Pintoresco Español*, donde en 1839 apareció publicado por vez primera un texto suyo, el poema *A un viejo torreón*.

Firmado el Convenio de Vergara en Oñate en agosto de 1839 y confirmado el día 31 por el abrazo entre los generales Espartero y Maroto, se dio fin a la Primera Guerra Carlista, pasando Guillén con su unidad a formar parte del ejército de Aragón, con el que participó nuevamente en operaciones de campaña en las acciones de Luco y Bordón.

En los primeros días de 1840 superó los exámenes verificados en Zaragoza para el ingreso en el Cuerpo de Estado Mayor⁶, fue destinado a la 3ª División, y participó en el sitio de Castellote, por el que fue premiado el 26 de marzo con el grado de primer comandante de Infantería sin antigüedad hasta obtener el empleo de capitán por méritos de guerra. Continuó en operaciones de campaña en las acciones de Tronchón, Villarluengo, Mirambel, Iglesuela y toma del castillo de Ares del Maestre, «donde por su valor es recompensado con la cruz de San Fernando de 1ª clase» y finalmente asistió al sitio y rendición de la plaza de Morella.

El resto del año lo pasó con su división en el Ejército de Cataluña hasta la completa pacificación del principado y en 1841 obtuvo el

empleo de capitán de Infantería por supresión de la Guardia Real. Promovido a capitán de Estado Mayor en junio de 1843 y concedido el grado de teniente coronel de Infantería, ocupó destino en los distritos de Castilla la Nueva y Extremadura, hasta que en febrero de 1845 fue destinado a la Dirección General del Cuerpo. Permaneció en esta situación hasta principios de 1848 en que pasó a ocupar un nuevo destino en el distrito de Castilla la Vieja que tenía concedido desde el año anterior.

En esos años se le concedió por gracia especial el grado de comandante de Caballería, el grado de teniente coronel de Caballería por el doble grado de comandante, el empleo de 2º comandante de Estado Mayor por antigüedad, el empleo de 1º comandante de Estado Mayor por antigüedad, el grado de coronel de Caballería por gracia especial y gentil-hombre de Cámara de S.M. con ejercicio.

Tuvo una vida profesional muy activa con frecuentes cambios de destino, así en junio de 1850 pasó a encargarse de la Jefatura de Estado Mayor en la Capitanía General de Burgos hasta que al año siguiente regresó a la Corte para ocupar destino en el Ministerio de la Guerra, ya ascendido a teniente coronel de Caballería por gracia general.

Destinado desde noviembre de 1852 en la secretaría de la Dirección General del Cuerpo de Estado Mayor, durante las agitadas jornadas de junio y julio de 1854 estaba a las órdenes del general Córdova: en dos días, 17 y 18 de julio, se sucedieron cuatro capitanes generales en el mando teórico de Madrid y dos gobiernos, llamados de las «cuarenta y ocho horas» uno y «metralla» el otro, porque todavía duró menos,

siendo recompensado por sus servicios en palacio con el empleo de coronel de Caballería. Aunque anulado posteriormente como medida general, le fue confirmado al corresponderle por antigüedad. Nombrado en agosto 2º Jefe de la Capitanía General de Andalucía, participó con notable mérito en los sucesos allí ocurridos, por lo que mereció la recomendación al Gobierno.

LA GUERRA DE ÁFRICA

En mayo de 1859 fue destinado al Estado Mayor de la Capitanía General de Aragón, donde permaneció hasta que el general O'Donnell lo eligió para formar el Estado Mayor del Ejército de África, siendo comisionado en octubre y ocupándose en los trabajos preparatorios para su organización en Madrid. En el mes de noviembre, transportado por el vapor Álava, desembarcó en Ceuta con su Cuartel General el día 26. Desde los primeros momentos tomó parte muy activa en las operaciones de campaña en las líneas avanzadas del campo de Ceuta, distinguiéndose en las acciones del Serrallo y Boquete de Anghera y principalmente en el reconocimiento que se hizo el 12 de diciembre dirigido por el general Prim, por cuyo hecho de armas obtuvo el empleo de brigadier. Nombrado Segundo Jefe de Estado Mayor General del Ejército de África, como tal participó a la batalla de Tetuán y a la batalla de Wad-ras, siendo recompensado con la Cruz de San Fernando de 3ª clase.

Llegada la paz, regresó a Madrid comisionado para entregar al Depósito de la Guerra la documentación de las operaciones, y permaneció en él hasta el mes de mayo de 1860 en que se le nombró Gobernador Militar de la provincia de Córdoba, luciendo en su pecho una nueva condecoración: la de Benemérito de la Patria, que se le había concedido por Real Decreto de 5 de junio.

Y NUEVAMENTE LLEGÓ LA AGITADA PAZ

En esta situación vivió nuevamente una agitada época como consecuencia de la rebelión socialista en Loja en julio del año siguiente que movilizó a varios miles de jornaleros de Granada, Córdoba, Málaga y Jaén. Habiendo tomado todas las disposiciones necesarias para mantener el orden público, fue recompensado con la gracia especial de uso del uniforme de coronel del Cuerpo de Estado Mayor.

Desde su cese en el anterior destino el 23 de febrero de 1863 ocupó los de igual clase en Lérida, Jaén, Málaga y nuevamente Córdoba, hasta que el 25 de junio de 1865 fue nombrado Comandante General y Gobernador Militar de la plaza y provincia de Málaga, donde por sus acertadas disposiciones como consecuencia del pronunciamiento del general Prim en enero de 1866 fue recomendado para el ascenso. La caída del gobierno de O'Donnell lo impidió y hubo de presentar la dimisión de su cargo quedando en

La Batalla de Wad- Rass. Fortuny



situación de cuartel en Madrid a partir del mes de julio, con la única recompensa de la Gran Cruz de Isabel la Católica que le fue concedida por Real Decreto de 10 de febrero por los «*extraordinarios servicios que prestó en el Gobierno Militar de Málaga en esa época*».

Así lo encontró la revolución de septiembre de 1868: Retirado en su casa y ocupado en sus asuntos particulares y estudios, no tomó parte en ella ni admitió los ascensos y mandos que se le ofrecieron, ya que como monárquico alfonsino y gentilhombre que había sido de la reina Isabel, en vez de las ventajas fáciles que la situación le brindaba, renunció a ellas y optó por vivir los azares y riesgos que durante los años siguientes tuvo que afrontar con motivo de los trabajos que se llevaban a cabo para la restauración de la monarquía.

Verificada la restauración de Alfonso XII, por Real Decreto de 4 de febrero de 1875 fue nombrado en comisión Comandante General de Cádiz, cargo que desempeñó hasta que, por Real Decreto de 20 de agosto fue nombrado Consejero suplente del Supremo de Guerra y Marina. Regresó a Madrid, donde permaneció hasta que por real decreto de 9 de marzo de 1878 ascendió a Mariscal de Campo quedando en situación de cuartel.

Por Real Decreto de 10 de diciembre de 1879 fue nombrado Subsecretario del Ministerio de la Guerra, cargo que desempeñó hasta que, por Real Decreto de 10 de febrero de 1881, se produjo su cese al serle admitida la dimisión que había presentado fundamentada en su mal estado de salud, quedando en situación de cuartel en Madrid.

De esa época es notable su interés por la reforma del Código y procedimientos de la justicia militar en España, atendiendo a «*el justo y natural propósito de que la legislación especial del Ejército no permaneciese estacionaria, en medio de los adelantos que de un siglo a esta parte ha conquistado la ciencia del derecho, el conveniente deseo de armonizarla con los Códigos y con las leyes comunes que han ido sucesivamente publicándose en España*»⁷. El 6 de julio de 1880 fue elegido Senador por la provincia de Tarragona, aunque no llegó a jurar su cargo.

Consejero del Supremo de Guerra y Marina en 1884, en octubre pasó a la situación de reserva

y en 1889 a general de división por cambio de denominación. Falleció en Madrid en 8 de enero de 1892 dejando el voluminoso legado de sus obras, entre las que destacan unos comentarios sobre el mérito de Cervantes, estudios biográficos sobre Quevedo y Moreto, *Historia de la Corte de Felipe III*, algunas poesías y novelas de costumbres militares. Colaboró en diversos periódicos y revistas como el *Semanario Pintoresco Español*, *El Cínife*, *La Aurora*, *El Pensamiento* de Badajoz, *Revista de España*, *Revista del Ateneo Militar*, *Archivo Militar*, *La España*, *La Égida del Ejército*, *La Ilustración Nacional* y *La Ilustración Militar*, dejando en todos ellos notables trabajos en los que al decir de algún editor «*campea una dicción esmerada, la grave circunspección propia de tales estudios y cierta sagacidad en las investigaciones, que revelan su aptitud para obras de más importancia de las que hasta ahora ha dado a luz su modesto ingenio*»⁸.

NOTAS:

¹ Moya Y Jiménez, Francisco y Rey Joli, Celestino. *El Ejército y la Marina en las Cortes de Cádiz*. Cádiz, 1912.

² Valera Hervás, E. «Don Juan Guillén Buzarán, escritor murciano». *Revista Murgetana* N° 12, año 1959. En la carta n° XXX dice que «*el incendio de San Ildefonso (la iglesia) ocurrió recién llegado yo a Madrid y siendo niño en el año 1833*».

³ Biblioteca Nacional: *Oda al Sr. don Juan Guillén Buzarán en la muerte de su esposa doña Teresa Ferriz*, Rf^a VC/787/10 7 VE/1024/10; y A D. Juan Guillén Buzarán en la muerte de su esposa Doña Teresa Ferriz. *Romance*, en Poesías de Don Jerónimo Borao, Zaragoza, 1869.

⁴ Archivo General Militar de Segovia: Sección 1ª, leg. G-4257.

⁵ Estas operaciones han sido relatadas detalladamente en FLÓREZ, José Segundo. *Espartero. Historia de su vida militar y política y de los grandes sucesos contemporáneos*. Madrid, 1847.

⁶ La junta nombrada para ello estaba presidida por el coronel Manuel Monteverde y obtuvo Guillén el n° 2 de los aprobados, siendo el n° 1 Juan Lesca.

⁷ *La Ilustración Militar*, año 1881 N° 6, pp. 87-90.

⁸ *La España*, Madrid, 1853, N° 1648, 17 de julio.■

Observatorio Internacional de Conflictos

DERROTA DEL M23 EN EL ESTE DE LA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

Carlos Echeverría Jesús.
Doctor en Ciencias Políticas.

OFENSIVA COMBINADA DE TROPAS DE LA RDC Y DE LA ONU

Aunque situada a 1.600 kilómetros de Kinshasa, la capturada Goma era a fines de 2012 el primer paso para un crecido M23, que entonces se autodenominaba Ejército Revolucionario Congoleño y aspiraba a llegar hasta la capital del país. Tal situación llevó al presidente Joseph Kabila a organizar una contraofensiva y a tratar de reactivar tanto la Conferencia Internacional de la Región de los Grandes Lagos como la organización internacional subregional con más potencialidades para actuar: la Comunidad de Estados de África Austral (SADC, en sus siglas en inglés).

Tales esfuerzos fueron cristalizando a lo largo de 2013, reforzándose progresivamente el bando congoleño frente al M23 y, así, el ataque masivo realizado por los militares el 4 de noviembre contra el último reducto de la milicia resultó decisivo, y ello un día después de que Bisimwa hubiera declarado un alto el fuego unilateral que evidenciaba su debilidad². Las fuerzas congoleñas culminaban con éxito su contraofensiva iniciada a fines del año pasado contra el M23, pero el carácter transfronterizo de este conflicto y los muchos actores e intereses en liza obligan a plantearse ahora no pocas incertidumbres³.

Bisimwa ha asumido su derrota, pero está en Uganda embarcado en la enésima negociación del M23 con las autoridades de Kinshasa y, a buen seguro, reorganizando en paralelo sus maltrechas fuerzas mientras afirma que continuará su lucha por medios políticos. Muchos rebeldes han



El enfrentamiento entre el Ejército regular de la República Democrática del Congo (RDC) y los rebeldes del M23 en noviembre entró en una nueva fase en la que el primero lograba imponerse a los segundos. El líder rebelde Bertrand Bisimwa anunció el 5 de noviembre el fin de los combates, asumiendo con ello la derrota. De consolidarse el escenario, podría dejarse atrás una sangrienta rebelión que ha durado dieciocho meses y en la que el M23 llegó a tomar durante dos semanas Goma, que con su entre medio y un millón de habitantes, oscilando en función de la violencia sufrida en cada momento, es la ciudad más importante del Este y capital de Kivu Norte, en noviembre de 2012¹.

cruzado la frontera hacia Ruanda, acorralados por los soldados congoleños y por una fuerza de la ONU que poco tiene que ver con los cascos azules presentes en el país desde hace casi quince años.

La presencia de estos últimos en la RDC se remonta hasta 1999, dos años después del derrocamiento de Mobutu Sese Seko y uno desde que la superposición de diversos conflictos estallara produciendo hasta hoy más de cinco millones de muertos en la bautizada como la Primera Guerra Mundial Africana por haber involucrado a hasta nueve Estados. Un mandato más fuerte del Consejo de Seguridad de la ONU ha permitido crear la Brigada de Intervención Avanzada (BIA), 3.000 cascos azules de orígenes varios (Malawi, Sudáfrica y Tanzania) que, aparte de reflejar la dinamización de la SADC, usan la fuerza para reducir a las múltiples milicias que interactúan en la zona y que pugnan por sus minerales estratégicos⁴. La colaboración de la BIA con el Ejército congoleño le permitió a este expulsar al M23 de la ciudad de Bunagana, próxima a la frontera con Uganda, y recuperar progresivamente el control de la situación hasta lograr su derrota.

La inestabilidad en la región empezó en 1994 como efecto directo del genocidio en Ruanda, y desde entonces milicias varias pugnan en la región oriental de la RDC por hacerse con el control de minerales estratégicos como el coltán, el oro, el tántalo, el tungsteno o la casiterita. El que la BIA apoye a las fuerzas regulares congoleñas pone en entredicho el principio de neutralidad que caracterizaba a todas las fuerzas de paz de la ONU, pero el M23 era un duro enemigo que se cebaba particularmente con los civiles.

Surgido en abril de 2012 y nutrido de desertores del Ejército congoleño, el M23 está dominado por tutsis, la misma tribu que fue diezmada durante el genocidio de 1994 y que ahora gobierna en Ruanda, por lo que se acusa a su Presidente de apoyar dicho movimiento, algo que aquel niega. Muchos hutus que protagonizaron el susodicho genocidio huyeron a la RDC, actuando desde su suelo contra las nuevas autoridades de Ruanda y obligando a este país a penetrar en al menos dos ocasiones en suelo congoleño durante dicha década.

Las misiones de la ONU en la RDC habían llegado a ser especialmente numerosas —19.000 efectivos componen hoy la Misión de la ONU



Cascos azules integrantes de MONUSCO

para la Estabilización del Congo (MONUSCO) tras su reforzamiento con la BIA— y acusadas siempre de inoperantes. Ahora, la BIA ha roto dicha inercia, pues fue creada para evitar humillaciones como la de Goma y para ser instrumental contra milicias que trafican con minerales estratégicos, reclutan niños soldados o cometen violaciones masivas (400.000 en 2012), entre otros desmanes. Derrotado el M23, la nueva herramienta de la ONU fija ahora, a fines de 2013, a otras milicias como sus próximos objetivos.

PERSPECTIVAS DE FUTURO

La enviada especial de la ONU para la Región de los Grandes Lagos, Mary Robinson, elogiaba el 10 de noviembre las perspectivas en torno a la negociación que se estaba celebrando entre el Gobierno de Kinshasa y el M23, pero se frustraron las perspectivas de firmar un acuerdo entre ambas partes al día siguiente al pedir las partes proseguir unas negociaciones en las que actuaba como mediador el Ministro de Defensa de Uganda, Crispus Kiyonga⁵. El deseo de los representantes gubernamentales congoleños de aparecer como la parte vencedora para expresar con claridad la derrota del M23 estaría detrás del bloqueo de las negociaciones, y todo parece indicar que, haya finalmente o no acuerdo, el M23 tratará de conservar efectivos para garantizar cierta influencia ante el nuevo período que se le abre por delante, y para ello podrá aprovechar las ventajas que ofrece una región transfronteriza como es esta. Por de pronto 1.700 efectivos del M23 se encuentran acantonados en territorio de Uganda y otro centenar, aunque muchos de ellos heridos, en Ruanda. Desde una aproximación más amplia conviene no olvidar que las tensiones entre Uganda y Ruanda, por un lado, y la RDC por otro, pueden resurgir en cualquier momento, y que la proliferación de milicias y señores de la guerra en la región es una lacra difícil de derrotar.

NOTAS

- ¹ Gettleman, Jeffrey y Kron, Josh. «Troops mass in fought over city, raising fear of new violence in Congo», *The New York Times*, 15 de diciembre de 2012.
- ² Elorriaga, Gerardo. «La guerra vuelve al Congo nueve años después de la última contienda civil». *Diario de Navarra*, 22 de noviembre de 2013, p. 9.
- ³ Fernández de Castro, Xabi. «El Congo anuncia la “victoria total” sobre las milicias del M23». *El Mundo*, 6 de noviembre de 2013, p. 25.
- ⁴ «África Subsahariana. La ONU se impone en la RDC», *Informe Semanal de Política Exterior*, N° 865, 11 de noviembre de 2013, p. 5.

LA RABIETA DE ARABIA SAUDÍ Y SUS CONSECUENCIAS

Alberto Pérez Moreno.
Coronel. Infantería. DEM.



El desplante de Arabia Saudí al cancelar su discurso ante la Asamblea de Naciones Unidas y rechazar un puesto en el Consejo de Seguridad, puede interpretarse como un desaire a la ONU por su «doble moral» al tratar los problemas de Oriente Medio¹, pero también como una rabieta de los dirigentes saudíes para provocar una reacción estadounidense a favor de sus intereses. Impresión esta que ha sido confirmada más tarde por la amenaza lanzada por el jefe de la inteligencia saudí, príncipe Bandar bin Sultan, de dar un «giro importante» a sus relaciones con Estados Unidos².

Es indudable que Arabia Saudí ha querido lanzar una señal que resalte su influencia política, económica y religiosa en el mundo musulmán, y que al mismo tiempo, ponga de relieve su alarma ante un potencial liderazgo iraní en la región, favorecido por la disminución del interés estadounidense en Oriente Medio.

Y aunque la visita, a primeros de noviembre, del secretario de estado John Kerry a El Cairo, Riad, Jerusalén y Belén —un viaje que puede considerarse de control de daños— y sus declaraciones considerando a Arabia Saudí un aliado importante con el que EEUU mantiene lazos permanentes, parecen haber apaciguado los ánimos³, la tensión es evidente, tanto por el deshielo de las relaciones de Washington con Teherán, como por la situación en Egipto y la falta de resultados en las conversaciones palestino israelíes.

MOTIVOS DE LA RENUNCIA SAUDÍ AL CONSEJO DE SEGURIDAD

La tradicional opacidad en la toma de decisiones de los longevos monarcas saudíes, hace difícil conocer qué razones les han llevado a la sorprendente renuncia al Consejo de Seguridad, cuando habían realizado un notable esfuerzo para ocupar un puesto en él, incluida una cuidadosa preparación de sus diplomáticos e intenso cabildeo para asegurarse 176 votos de los 193 de la Asamblea. Pero no hay duda que ha sido una forma de mostrar su frustración por la incapacidad del Consejo para frenar la guerra civil en Siria⁴ y resolver el conflicto palestino israelí. Arabia Saudí ha tratado de justificar su renuncia con *«la necesidad que tiene la institución de una reforma para poder cumplir sus obligaciones en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales»*, pero precisamente desde dentro es como los saudíes podrían haber contribuido a la agenda reformista que preconizan⁵.

El gesto de la monarquía saudí de rechazar un puesto en el Consejo de Seguridad, además de un desaire a NNUU, ha sido su respuesta a la postura de EEUU en temas de Oriente Medio. A pesar de haber sido Arabia Saudí uno de los pilares de la política estadounidense en Oriente Medio, y uno de los primeros en respaldar con sus inversiones la economía estadounidense, Riad percibe una creciente falta de apoyo en el que ha sido su aliado a lo largo de 75 años.

La preferencia saudí por la diplomacia discreta y silenciosa a la de los foros internacionales, también ha podido influir en la decisión sobre el Consejo de Seguridad, una institución en la que podrían verse señalados por su política de discriminación contra las mujeres y las minorías religiosas, o la persecución de disidentes, como ya ha ocurrido recientemente con los informes de Human Rights Watch y Amnistía Internacional en el Consejo de Derechos Humanos.

En definitiva, Arabia Saudí, a la vista de su fracaso en septiembre de sacar adelante una resolución sobre el empleo de armas químicas en Siria, que incluyese acciones punitivas si Assad no cumplía, ha concluido que estar en el Consejo de Seguridad no iba a cambiar las cosas. Por el contrario, ha optado por reformular su política exterior apoyada en su poder económico y su gran influencia en el mundo musulmán, una decisión que puede llevarla a abandonar la cautela en temas regionales y adoptar un papel más audaz y agresivo.

No obstante, dentro de la propia Arabia Saudí las opiniones están divididas, como recoge un artículo del Centro de Estudios Carnegie⁶. Mientras algunos como Khaled al-Dakhil y el editor jefe de *Asharq al-Awsat* abogan por una política exterior activa y unilateral, basada en una capacidad militar que les permita actuar en la región como si Washington no existiera; otros, como Jamal Khasoggi, creen que hay que superar el excesivo temor a un compromiso entre EEUU e Irán.

ARABIA SAUDÍ, UN ALIADO INGRATO Y PETULANTE

El choque de Arabia Saudí con EEUU ha podido sorprender, pero lo extraño es que no se haya hecho público hasta ahora, cuando ha estado latente desde que hace dos años, los saudíes vieran a los estadounidenses cada vez menos fiables y sintieran la necesidad de atender su propia seguridad⁷.

Sin embargo nadie, ni en Riad ni en Washington, ha hecho nada por resolver la cuestión: empezando por la caída de Mubarak y el apoyo a Mursi, siguiendo por la oposición a la represión de la monarquía bahrení a los manifestantes chií-tas, o cortar la ayuda a los egipcios y materializar abiertamente la prometida ayuda encubierta a los rebeldes sirios, hasta concluir con la apertura a Irán, todo ha contribuido a que el distanciamiento



Consejo de Seguridad las Naciones Unidas

entre saudíes y estadounidenses haya sido cada vez mayor.

Es verdad que algunas veces la política de EEUU en Oriente Medio ha sido desconcertante, pero el mayor daño ha sido la sensación percibida por los saudíes de que están siendo ignorados, e incluso traicionados, por la política estadounidense de trabajar con los rusos para dismantelar las armas químicas sirias y un posible acuerdo nuclear con Irán.

Arabia Saudí quiere llamar la atención, no en balde Obama, molesto con los saudíes por su arrogancia y no reconocer lo que EEUU hace por su seguridad, ha sido incapaz de transmitirle las garantías deseadas. Más preocupante es que el temor por la política de Obama en Oriente Medio es compartido por otros aliados tradicionales en la región como Egipto, Jordania, EAU, y también Israel. Los países árabes ven a EEUU cada vez más vacilante e indeciso, lo cual les produce inquietud. Y no hay que olvidar que Arabia Saudí siempre estará al lado de los árabes, como ocurrió en 1973 con el embargo petrolero.

En resumen, lo más probable es que Arabia Saudí mantenga la cooperación con EEUU, al menos en un futuro previsible. Entre otras cosas porque, de momento, no tiene otra alternativa

para garantizar la seguridad y defensa del reino. Pero no hay que descartar que intente recurrir a las armas nucleares, una opción insinuada en 2011, y ahora concretada en Pakistán, como apunta la BBC, aunque Pakistán lo niegue⁸.

NOTAS

¹ «Saudi Arabia withdrawal stuns UN Security Council». *Al Jazeera* 19/10/2013.

² Knickmeyer, Ellen. «Spy chief distances Saudis from US». *The Wall Street Journal*. 21/10/2013

³ Wrought, Lesley. «Kerry tries to soothe relations with Saudi Arabia but tensions evident». *Reuters* 21/10/2013

⁴ A comienzos de noviembre, sigue sin terminar de arrancar la conferencia de paz sobre Siria, Ginebra II. Ni está claro quién participará, ni cuándo podrá celebrarse.

⁵ «Why the Saudi UN Snub?» Pomegranate Blog. *The Economist* 21/10/2013

⁶ Ignatius, David. «Saudi Arabia expands its power as US influence diminishes». *Washington Post* 19/11/2011

⁷ Wehrey, Frederic. *What to make of Saudi hand-wringing?* Carnegie Endowment for International Peace. 15/10/2013

⁸ Urban, Mark. «Saudi nuclear weapons "on order" from Pakistan». *BBC* 6/11/2013. ■

Grandes Autores del Arte Militar

Almirante Juan Cervera Valderrama

El almirante Juan Cervera y Valderrama, sobrino del almirante Pascual Cervera y Topete, pertenecía a una larga saga de marinos. Nació en San Fernando (Cádiz) en 1870 e ingresó en la Escuela Naval flotante *Asturias* en 1886. Participó en combates en Filipinas en apoyo a las operaciones del general Weyler, en las islas Carolinas para reprimir la sublevación de Ponapé y en las campañas de Cuba. Fue profesor en distintos centros y subdirector de la Escuela Naval de San Fernando en 1917.

Tras el desastre de Annual, volvió a entrar en acciones de guerra, entre 1921 y 1923, al mando del cañonero Almirante Bonifaz. Ese año fue nombrado jefe de la Base Naval de Cádiz, cargo que desempeñó hasta 1927. A continuación se le confió el mando del nuevo crucero *Príncipe Alfonso*. Al ascender a contralmirante en 1930, se le encomendó la dirección de la Aeronáutica Naval, y, con el empleo de vicealmirante, la jefatura del Estado Mayor de la Armada.

Durante la República fue nombrado jefe del Departamento Marítimo de Cartagena. Confirmada la victoria del Frente Popular en las elecciones de febrero de 1936, se retiró a Puerto Real. Desde allí se sumó a las Fuerzas Nacionales el 18 de julio. En el mes de octubre de ese año fue nombrado jefe del Estado Mayor de la Armada. En 1939 fue ascendido a almirante.

Cervera tuvo gran influencia en el entorno del gobierno del general Franco, especialmente en conseguir que los ejércitos nacionales enten-

dieran la enorme importancia del dominio del mar durante la guerra. Sus escritos le confieren el rango de gran pensador sobre los problemas de la guerra naval. Fue colaborador de la *Revista General de Marina*, de la *Científica Ibérica* y del *Mundo Naval Ilustrado*.

Fue uno de los marinos que inspiró la modernidad de nuestra Armada y uno de los principales defensores de la necesidad del dominio naval para garantizar la integridad de la nación, así como la defensa de sus intereses allí donde fuera necesario. Falleció el 17 de noviembre de 1956. Sus restos fueron trasladados al Panteón de Marinos Ilustres de San Fernando el 30 de abril de 1962 donde reposan desde entonces.

De su obra destacamos:

- *La flota necesaria*. Almería (Premiada en el Certamen Naval de Almería).
- *Manual del contraaestere*.
- *Páginas marítimas*.
- *Memorias de la guerra 1936-1939*.
- *La educación nacional y la instrucción en la Escuela Naval*.

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.



Publicaciones Militares del Ejército de Tierra

Las reseñas que se incluyen en este número son aquellas publicaciones militares (PMET) elaboradas por las DIDOM, cuya entrada en vigor se produjo en los meses de septiembre y octubre de 2013.

MI-200. MANUAL DE INSTRUCCIÓN. TRIPULACIÓN DEL VEHÍCULO DE EXPLORACIÓN DE CABALLERÍA.

(Resolución 552/12701/13 BOD 183 de 18/09/2013. Fecha de entrada en vigor de la publicación 18/09/2013).

El empleo de las unidades y de los medios de Caballería tiene actualmente una gran importancia, tanto para la ejecución de operaciones bélicas como para las no bélicas. Con relación al empleo de los medios de Caballería en las operaciones bélicas, conviene recordar, por un lado, que el campo de batalla del futuro se caracteriza por su gran amplitud y profundidad, así como por la rápida ejecución de las acciones; y por otro, la participación de nuestro Ejército en operaciones de mantenimiento de paz en teatros de operaciones situados a gran distancia de nuestro territorio nacional e incluso fuera del espacio OTAN. En ambos casos las unidades de Caballería dotadas con el vehículo VEC son, debido a su gran versatilidad, las más idóneas para realizar la mayor parte de las misiones.



MI-600. MANUAL DE INSTRUCCIÓN. PELOTÓN TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS.

(Resolución 552/12976/13 BOD 187 de 24/09/2013. Fecha de entrada en vigor de la publicación 24/09/2013).

Este manual tiene por finalidad aportar a los cuadros de mando instructores los conocimientos necesarios para instruir al personal de tropa profesional de una manera homogénea y dotarlo del nivel de formación necesario al puesto táctico asignado.

Este manual servirá de herramienta guía a todos los cuadros de mando responsables de su ejecución, sirviendo a su vez como texto de consulta del personal de tropa que forma parte del Pelotón Técnico de Mantenimiento de Máquinas de la Sección de Mantenimiento de las Compañías de Mantenimiento de los GL, independientemente del puesto táctico en que se encuentre encuadrado.



Pretende exponer una serie de contenidos para que dicho personal asimile los conocimientos que se ajusten a las normas sobre el empleo y mantenimiento del material con que cuenta el Pelotón de Mantenimiento de Máquinas de la Brigada en que se encuentra encuadrado, para obtener el máximo rendimiento en la instrucción de los miembros de dicho pelotón y así alcanzar con eficacia el mayor grado de preparación posible.

MI-000. MANUAL DE INSTRUCCIÓN. PROTECCIÓN DE AUTORIDADES MILITARES.

(Resolución 552/14472/13 BOD 207 de 22/10/2013. Fecha de entrada en vigor de la publicación 22/10/2013).

La creación de los equipos de escolta para autoridades militares, que desempeñan sus funciones en territorio nacional, hace necesario elaborar un programa de instrucción adecuado para estas unidades a fin de establecer unos procedimientos unificados y conseguir un mayor rendimiento en su trabajo diario.

A lo anterior se une el imperativo de asegurar la protección de las autoridades militares en zona de operaciones, lo que ha culminado en la elaboración de unas fichas de instrucción que atienden a dicho objetivo, sin olvidar la búsqueda de una unidad de criterio de actuación por parte de todas las unidades de la Fuerza desplegadas a las que se les presente la necesidad de realizar misiones temporales de protección.

Indudablemente, la mejor arma de un escolta es el empleo de su inteligencia y su capacidad para actuar adecuadamente, protegiendo convenientemente a la autoridad, pero sin provocar situaciones no deseadas que generen riesgo para terceros o empañen el prestigio de la Institución. Por ello, el continuo adiestramiento y preparación técnica se muestran fundamentales para conseguir la idoneidad de las personas que tienen que desempeñar estas funciones. Por ello esta publicación pretende constituirse en una referencia clara para la mejor preparación de las unidades de escolta del ET.



MT-000. MANUAL TÉCNICO. TIENDA MODULAR POLIVALENTE DE ESTRUCTURA EXTERIOR. MANUAL DE USO Y MANTENIMIENTO.

(Resolución 552/14471/13 BOD 207 de 22/10/2013. Fecha de entrada en vigor de la publicación 22/10/2013).

Se trata de una tienda de campaña modular y polivalente que permite configurar diferentes conjuntos específicos para diversas aplicaciones de campamento como puesto de mando, puesto de socorro, puesto de clasificación, instalaciones médicas ROLE 2 (estación de descontaminación de bajas NBQ, puestos de cirugía avanzados y escalón de cirugía avanzado) y ROLE 3 (hospital de campaña), además de aplicaciones específicas de defensa NBQ como las estaciones de descontaminación NBQ de personal y sistema de protección colectiva (COLPRO) NBQ sobre tiendas.



MT-001. MANUAL TÉCNICO. TIENDA MODULAR POLIVALENTE DE ESTRUCTURA EXTERIOR. CATÁLOGO ILUSTRADO DE ARTÍCULOS DE ABASTECIMIENTO.

(Resolución 552/14471/13 BOD 207 de 22/10/2013. Fecha de entrada en vigor de la publicación 22/10/2013).

Este despiece ilustrado tiene por objeto proporcionar al personal técnico la información necesaria para la identificación, pedido, distribución y almacenamiento de las piezas y unidades recambiables de la tienda modular polivalente de estructura exterior.

Para permitir un sencillo manejo del despiece, cada grupo de despiece contiene un listado y su figura correspondiente, con toda la información necesaria para una fácil identificación de cada pieza de abastecimiento



Cine Bélico

ERAN CINCO HERMANOS



Esta película es la historia real de los hermanos Sullivan. Eran cinco chicos de Iowa ruidosos, traviesos y vitalistas que se convertirían años después en el símbolo del heroísmo de los Estados Unidos. La cinta comienza mostrando su infancia y juventud. En la última parte (enmarcada en la Segunda Guerra Mundial, la más importante de toda la realización) contemplamos el alistamiento de los cinco hermanos, su adiestramiento y marcha hacia la guerra en el mismo buque de la Armada.

Un ataque aéreo alemán provocó tan doloroso desenlace que el Gobierno norteamericano, a raíz de lo ocurrido, promulgó la Ley Sullivan, que prohibía explícitamente que varios hermanos embarcaran en un mismo navío de guerra, para evitar, en caso de un hundimiento, una tragedia familiar.

Son destacables todas las escenas desde su ingreso en la Armada, pero hay que hacer mención a la secuencia en la cual un oficial (interpretado por el actor Ward Bond) llega a casa de los Sullivan para darles la trágica noticia.

La madre intuye algo y pregunta cuál de los cinco ha perecido a lo que el oficial contesta con un nudo en la garganta...

Considerada como la inspiración de *Salvar al soldado Ryan*, este melodrama bélico fue nominado al Óscar por el mejor guión original.

Hay que verla.

FICHA TÉCNICA

Título original: *The Sullivans*.

Director: Lloyd Bacon.

Intérpretes: Anne Baxter, Thomas Mitchell, Selena Royle, Edward Ryan, Trudy Marshall, John Campbell, James Cardwell, John Alvin, George Offerman Jr. y Ward Bond.

Música: Cyril J. Mockridge.

Guión: Mary C. McCall Jr (según argumento de Edward Doherty y Jules Schermer).

Fotografía: Lucien N. Andriot.

Nacionalidad: EEUU, 1944. 112 minutos. B/N.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com

REGRESO DEL INFIERNO

Esta película está basada en un hecho real: la vida de Audie Leon Murphy, el soldado estadounidense más condecorado de la Segunda Guerra Mundial.

Nacido el 20 de junio de 1924, cuando se presentó como voluntario para servir en la Infantería de Marina fue rechazado, al igual que en la Escuela de Paracaidistas debido a su corta estatura (1,65 m) y su bajo peso (55 Kg). Logró ingresar en el Ejército y fue asignado al 15º Regimiento de la 3ª División de Infantería, combatiendo en el Norte de África, Italia, Francia, Bélgica y Alemania. Por sus heroicas acciones de combate recibió todas las condecoraciones estadounidenses al valor, tres francesas y una belga.

Licenciado después de la guerra, trabajó en la industria del cine como actor y productor. Actuó en 44 películas, siendo protagonista en 33 de ellas. La más conocida es esta, *Regreso del infierno*, adaptación de su novela autobiográfica en que narra sus experiencias durante la guerra. Murió en un trágico accidente de avión el 28 de mayo de 1971. El día de su cumpleaños fue declarado el Día de Audie Murphy en el Estado de Texas, día que fue ratificado oficialmente por el presidente Bush, el 9 de junio de 1999.

Impresionante el discurso del Jefe del Estado Mayor ante la pantalla al comienzo de esta emotiva película.



FICHA TÉCNICA

Título original: *To hell and back.*

Director: Jesse Hibbs.

Intérpretes: Audie Murphy, Marshall Thompson, Charles Drake, Gregg Palmer y Jack Kelly, Paul Picerni y Susan Kohner.

Guión: Gil Doud, sobre la novela autobiográfica de Audie Murphy.

Fotografía: Maury Gerstman.

Nacionalidad: EEUU. 1955. 106 minutos. Color.

¿Dónde se puede encontrar esta película?

Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com

FLÓPEZ

Archivo Gráfico

Iniciamos esta nueva sección con el fin de ofrecer una parte de los fondos gráficos (fotos y dibujos) que existen en los archivos de la Revista y que por su calidad, curiosidad, época, temática, singularidad, rareza, autor, etc, pueden ser de interés de los lectores. Los diferentes métodos de obtener y preparar el material gráfico para su publicación a lo largo de la dilatada historia de «Ejército» hacen que sea muy dispar la información que se posee sobre estos fondos. Sencillamente, en la que disponemos estarán basados los «pies de foto» que informen cada ilustración. Las aportaciones que nuestros lectores puedan hacernos para la ampliación de la referida información siempre será más que bienvenida.



◀ Tropas de Montaña.
Material de Sanidad.
Años setenta

El Cabo Apuntador.
Posiblemente
en los años cincuenta
(Obus Schneider 105/11) ▶



Bandera blanca aparecida
sobre una trinchera en el
frente de Vizcaya (Guerra
Civil, junio 1937) ►

Fortificaciones en el frente
de Huesca (Guerra Civil)



El enlace. Fuerzas de la
Legión. Años noventa ▼



**Génesis**NOS IMPORTA
LO QUE TE IMPORTA

EN GÉNESIS HAY UN SITIO ESPECIAL RESERVADO PARA TI

Con Génesis coche podrás cuidar de tu vehículo con **coberturas muy completas pensadas para las necesidades del día a día**. Además, disfrutarás del **asesoramiento experto** de nuestros profesionales y una **atención ágil y preferente**.

Y ahora, solo por ser personal militar y civil del **MINISTERIO DE DEFENSA**, te ofrecemos a ti y a tus familiares de primer grado que vivan en tu domicilio, unas **condiciones únicas en el precio de tu seguro**:

40 € REEMBOLSO
EN METÁLICO
al contratar
una póliza
a Todo Riesgo.

25 € REEMBOLSO
EN METÁLICO
al contratar una
póliza a Terceros.

10 %
DE DTO.
ADICIONAL

SÓLO DEL 01/11/2013 AL 31/01/2014



¡CÁMBIATE A GÉNESIS Y OCUPA EL LUGAR QUE TE MERECE!

PIDE TU PRESUPUESTO:



91 273 79 91
o al 902 627 438



www.genesis.es/mdefensa



Para más información contacta con
Sonia Rodríguez
soniadiaz@libertyseguros.es

El reembolso se hará efectivo en la cuenta donde tiene domiciliada su póliza aproximadamente a los 60 días desde la fecha de efecto de la póliza. De conformidad al art. 33 de la Ley 35/06 de 28 de noviembre del IRPF, estos pagos tendrán consideración de ganancias patrimoniales. Promoción no acumulable a otras ofertas. Oferta sujeta a la normativa de suscripción de la compañía.

Bibliográfica

THE PACIFIC

Hugh Ambrose.

Santillana Ediciones Generales.

Madrid, 2011.

El objetivo de esta obra es llevar al lector a través de la Guerra del Pacífico de principio a fin, mostrándola a través de los ojos de unos pocos elegidos que lucharon en ella. De esta manera, el lector disfrutará de la inmediatez de la narración individual a la vez que obtendrá una visión global de la conflagración.

El material documental empleado para su redacción está basado en registros militares, cartas, diarios, memorias, fotografías y entrevistas. La perspectiva histórica emerge de muchas maneras diferentes como la cuidada selección de las historias y su desarrollo hasta extraer lo máximo de ellas.

Las cinco historias incluidas en *The Pacific* fueron seleccionadas por su representatividad ya que sus protagonistas participaron en muchas de las grandes batallas de esta guerra. Las coincidencias y relaciones entre ellos permiten que sus experiencias lleguen al lector en el contexto real en el cual ocurrieron.

SIN CAPÍTULO FINAL

Wladyslaw Anders

Editorial Malabar.

Barcelona, 2008

En esta obra se nos presentan las memorias del general Wladyslaw Anders, quien inició su carrera como oficial del Ejército del Zar en la Primera Guerra Mundial y, tras la independencia de Polonia, sirvió en sus Fuerzas Armadas, siendo testigo de la derrota y ocupación del país en 1939. Si bien esta era prácticamente inevitable, dada la inferioridad de medios y procedimientos, no hubo lugar para la esperanza desde el momento en que fueron atacados simultáneamente por Alemania y la Unión Soviética. Prisionero de esta última durante dos años en muy difíciles condiciones, fue liberado para asumir el mando del nuevo Ejército polaco para combatir junto al Ejército Rojo contra la invasión alemana.

Las diferencias con los soviéticos hicieron que, después de un largo éxodo, se constituyera en Oriente Medio el II Cuerpo de Ejército polaco y, tras ser adiestrado por los británicos, participara en la campaña del norte de África. Sin embargo,



El libro se centra en estos cinco combatientes:

El teniente Austin C. Shofner:

Descendiente de una prominente familia con un largo historial de servicio militar.

El alférez Vernon Micheel: Dejó su granja familiar como consecuencia del reclutamiento de la Armada.

Sidney C. Phillips: Un desprecupado adolescente que se alistó porque un amigo se lo había dicho.

El sargento John Basilone: Hijo de inmigrantes encontró la felicidad en la vida austera y exigente de un marine.

Eugene B. Sledge: El hijo serio e inteligente de un famoso médico vió como su mejor amigo, Sidney Phillips se alistaba sin él. Durante un año hizo caso a su familia que insistía que el servicio de su hermano mayor Edward representaba la contribución de la familia a la guerra.

Robert Leckie: uno de los personajes centrales de la serie televisiva basada en esta obra, pero libro y serie difieren en este aspecto.

FLÓPEZ

el principal hecho de armas lo vivió en Italia, integrado en el 8º Ejército británico, donde la participación de los soldados polacos resultó decisiva para vencer a los alemanes en la mítica batalla de Monte Cassino.

Pero es precisamente tras el final de la contienda cuando el título del libro, *Sin capítulo final*, cobra todo su significado y alcanza su mayor valor histórico. Las maniobras políticas y diplomáticas de las potencias vencedoras hicieron de Polonia un país satélite del poder soviético, con un gobierno títere que despreció a los que habían luchado al lado de los aliados occidentales, dentro de la misma finalidad común: la derrota de la Alemania de Hitler. El general Anders acabó sus días en el exilio londinense, añorando la Polonia por la que había luchado durante años.

Aunque en algunos momentos se puede evidenciar la parcialidad del que expone sus vivencias en primera persona, el libro resulta de gran interés para todo aquel que quiera profundizar en el complejo juego de poder tras la Segunda Guerra Mundial.

E.B.L.



Fundación "Tercio de Extranjeros"



Nace la Fundación con la vocación de dar respuesta a una necesidad que siempre ha tenido la Legión: atender. Atender socialmente a los que algún día formaron en sus filas y hoy —porque las heridas de la suerte no han curado— viven en desarraigo, sin familia o simplemente sin techo.

Los principios de actuación de la Fundación se inspiran en los valores de compañerismo, lealtad y solidaridad que forman parte de la esencia de las Fuerzas Armadas en general y de La Legión en particular. En virtud de tales principios, los fines de la Fundación serán los siguientes:

- ¹ La asistencia y promoción social de aquellas personas que, estando o habiendo estado vinculadas, directa o indirectamente, con la institución puedan encontrarse en situación de necesidad, desamparo; o encauzando y otorgando reconocimiento a iniciativas individuales en tal sentido.
- ² El fomento de las actividades educativas, culturales, deportivas para facilitar la integración social y laboral del personal vinculado con la institución.
- ³ El fortalecimiento institucional tratando de conservar la memoria histórica de La Legión, testimonial y materialmente, estimulando la investigación de la trayectoria de esta unidad, preservando el testimonio de quienes han servido en la misma a través de los tiempos y apoyando la conservación de bienes muebles, inmuebles y documentos a ella vinculados.

www.fundaciontercioextranjeros.org

Avda. Imperio Argentina, 7; portal 3- Ático A
29004 Málaga

FICHA DE INSCRIPCIÓN COMO MIEMBRO DE LA FUNDACIÓN "TERCIO DE EXTRANJERO" ENTIDAD BENÉFICA SIN ÁNIMO DE LUCRO

Apellidos y Nombre: E-MAIL:
Dirección:
Población: C.P.: Provincia:
Teléfono: NIF:

APORTACIÓN VOLUNTARIA: euros.
APORTACIÓN TROPA LEGIÓN ACTIVO: 30 euros/año.
APORTACIÓN SEMESTRAL: 40 euros/año.
APORTACIÓN ANUAL: 60 euros/año.

FORMAS DE PAGO: (marque con una X)

Domiciliación bancaria a favor de la Fundación "Tercio de Extranjeros" (rellene la autorización a pie de página).
Transferencia bancaria/Ingreso en efectivo en: CAJA MAR Fundación "Tercio de Extranjeros".
Con número de cuenta: **3058-0810-01-2720602774**.

En....., a de de 20....

Firmado:

IMPRESO DE DOMICILIACIÓN BANCARIA

Entidad	Sucursal	DC	c/c
☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

En....., a de de 20....

Firmado:

ENVIAR A: FUNDACIÓN "TERCIO DE EXTRANJEROS"

Avda. Imperio Argentina, 7; portal 3- Ático A
29004-Málaga
Fax: 952-234618



SOMMARIO

IL GIORNALISMO GRAFICO IN GUERRA: LO SIMBOLICO E LO FATTUALE.....26

Raúl César Cancio Fernández. Dottore in Diritto per l'Università Rey Juan Carlos

Nell'articolo si illustrano graficamente le tensioni tra lo fattuale e lo simbolico nel giornalismo grafico in guerra. In questo senso, si propongono varie immagini iconografiche, universalmente conosciute, dove si impostano i limiti epistemologici riguardo alla capacità del giornalismo grafico di creare finzioni simboliche al margine della realtà soggiacente. I cadaveri di Gettysburgh, il miliziano abbattuto in Cerro Muriano, la bandiera d'Iwo Jima o le trincee bombardate del Somme, sono fotografie arquetipiche dei suoi rispettivi ambienti bellici. Tuttavia, si sono scoperte antinomie tra la immagine presa e quello che in realtà è successo. La potenziale coesistenza tra fotografia e realtà è, precisamente, l'oggetto di questo articolo.

LA SPAGNA NEL LEADERSHIP DEI

JOINT TASK FORCE HQ.....33

Ángel José Adán García. Tenente Colonnello. Artiglieria. DSM.

La Spagna si è situata davanti di questa nuova nozione nella NATO con un concetto di HQ proprio, contando sull'appoggio maggioritario del resto delle nazioni dell'alleanza. Il concetto consiste in un HQ di livello Land Component Command (LCC) capace di affrontare operazioni congiunte di minore entità e prevalentemente terrestri, cioè, con la capacità di situarsi al comando di un teatro di operazioni senza perdere le sue capacità terrestri inerenti. Il concetto si fa necessario affinché la NATO possa compiere con il suo livello di ambizione.



SUMMARY

PHOTOJOURNALISM AT WAR:

SYMBOLISM AND FACTICITY26

Raúl César Cancio Fernández. PhD in Law from the University of Rey Juan Carlos.

The article illustrates graphically the tensions between facticity and symbology in the framework of the photojournalism at war. We propose in this regard a handful of iconographic images, universally known, which consider the epistemological limits regarding the ability of the photojournalism to create symbolic fictions regardless of the underlying reality. The corpses of Gettysburgh, the militiaman killed in Cerro Muriano, the Iwo Jima flag and the bombarded trenches of the Somme, are archetypal photographs of their respective war-torn areas on which, however, contradictions have been detected between the image taken and what actually happened. The potential harmony between photography and reality is precisely the subject of this article.

DOCUMENT: THE MANAGEMENT NET OF THE ARMY LOGISTICS SUPPORT SYSTEM.....33

This document provides information on what the Management Net of the Army Logistics Support System (SALE) is, its structure, its significance and level of development. In such net, authorities, the Elements and Centers of Management and logistic units of the System interact, and within it, taken as the backbone, the Management Net of the Support Network. The coordination and synchronization of the functional activities of Supply, Maintenance and Transportation subsystems are carried through its nodes.

Following a presentation on the concept, evolution and processes identified in the performance of the net, the

Secondo il calendario previsto, e dopo il corrispondente processo di valutazione ed attestazione, la Spagna sarà la prima nazione che offrirà alla NATO un HQ con una struttura della forza, come il primo NFS JTF HQ (NATO Force Structure Joint Task Force Headquarters).

DOCUMENTO. LA MAGLIA DI GESTIONE DEL SISTEMA DI APPOGGIO LOGISTICO DELL'ESERCITO80

Questo documento fa conoscere la maglia di gestione del sistema di appoggio logistico dell'esercito (SALE), la sua struttura, importanza e grado di sviluppo. In questa maglia, interagiscono le autorità, gli elementi e centri di gestione e le unità logistiche del sistema; e tra loro, come elemento strutturale, la maglia di gestione della rete di appoggio. La coordinazione e la sincronizzazione delle attività funzionali dei sottosistemi di rifornimento, mantenimento e trasporto si realizzano a traverso dei suoi nodi.

Dopo una presentazione sul concetto, evoluzione e processi identificati nel funzionamento della maglia, il documento aborda le idee sull'instaurazione del futuro centro di gestione dell'appoggio logistico e dei centri o elementi di coordinazione degli organi logistici centrali e di alta specializzazione, per esporre dopo la prospettiva della brigata logistica, i cui raggruppamenti di appoggio logistico dispongono di centri di integrazione e controllo di appoggio logistico (CICAL). In operazioni, questi raggruppamenti vigeranno sia la gestione integrata che la pianificazione e conduzione delle attività dei complessi logistici di appoggio generale (COLAG). Alla fine, il lettore potrà comprovare la rapida evoluzione del CICAL dei gruppi logistici ed delle unità logistiche dei Comandi Generali e la sua netta vocazione operativa.

document addresses the ideas governing the implementation of the future Center for Logistic Support Management and of the centers or elements of coordination of the Central Logistic Bodies and those of High Specialization, addressing later on the perspective of the Logistic Brigade, whose Logistics Support Groups have Integration and Control Centers for Logistic Support (CICAL) which, in operations, will run both the integrated management and the planning and conduct of the activities of the General Support Logistic Complexes (COLAG). Finally, the reader will see the rapid evolution of the CICAL of the Logistic Groups and the Logistic Units of the General Command Headquarters and its clear operational vocation.

SPAIN AT THE FOREFRONT OF THE JOINT

TASK FORCE HQ.....80

Ángel José Adán García. Lieutenant Colonel. Artillery. Staff College Graduate.

Spain has taken the lead of this new concept within NATO by means of an HQ concept of its own, mostly supported by the rest of the Allied nations. The concept is based on the idea that a Land Component Command (LCC) HQ should be able to address small-scale joint operations, mainly by land. That is, to assume the command of a Theater of Operations without losing its inherent land capabilities. The concept becomes necessary for NATO to meet its Level of Ambition. According to the planned schedule and after the appropriate evaluation and certification process, Spain will be the first nation to offer a Force Structure HQ to NATO, as the first NFS JTF HQ (NATO Force Structure Joint Task Force Headquarters).



FOTOJOURNALISMUS IM KRIEG:

SYMBOLISMUS UND FAKTIZITÄT.....26

Raúl César Cancio Fernández. Doktor der Rechtswissenschaften an der Universität Rey Juan Carlos.

Im Artikel werden die Spannungen zwischen Faktizität und Symbologie im Rahmen des Fotojournalismus im Krieg grafisch dargestellt. In diesem Zusammenhang wird eine Handvoll ikonografische weltweit berühmte Bilder vorgestellt, auf denen die epistemologischen Grenzen der Kapazität des Fotojournalismus vorgestellt werden, um symbolologische Fiktionen am Rande der darunter liegenden Wirklichkeit zu schaffen. Die Leichen auf dem Schlachtfeld von Gettysburg, der getötete Landwehrsoldat in „Cerro Muriano“, die Iwo Jimas Fahne oder die bombardierten Kampfgräben in Somme sind archetypische Bilder von ihren jeweiligen kriegerischen Umgebungen, auf denen die Antinomien zwischen das aufgenommene Bild und die Wirklichkeit aufgespürt worden sind. Die potenzielle Kompatibilität zwischen Fotografie und Wirklichkeit ist genau das Ziel dieses Artikels.

DOKUMENT. DAS MANAGEMENTNETZWERK DES LOGISTISCHEN UNTERSTÜTZUNGSSYSTEMS DES HEERE 33

Dieses Dokument stellt das Managementnetzwerk des logistischen Unterstützungssystems des Heeres (SALE), ihre Struktur, Bedeutung und Entwicklung dar. In diesem Netzwerk wirken Behörde, Elemente und Zentralstellen des Managements, die Logistiktruppenteile des Systems und drin, als Hauptelement, das Managementnetzwerk für das Unterstützungsnetz zusammen. Die Koordination und Synchronisation von funktionellen Aktivitäten der Versorgungs-, Instandsetzungs- und Beförderungssysteme werden durch ihre Knoten durchgeführt.

Nach einer Darstellung über das Konzept, die Entwicklung und die identifizierten Prozesse des Netzbetriebs führt das Dokument die Ideen, die die Umsetzung des zukünftigen

Zentrums für das Management der logistischen Unterstützung und der Zentren oder Elementen für die Koordinierung der zentralen logistischen und hoch spezialisierten Einrichtungen zeigen, ein. Danach erklärt es die Perspektive der logistischen Brigade, deren logistische Unterstützungsverbände über Anlagen für Integration und Kontrolle der logistischen Unterstützung (CICAL) verfügen, die in Operationen sowohl das integrierte Management als auch die Planung und Durchführung der Aktivitäten der logistischen Anlagen für die allgemeine Unterstützung (COLAG) führen werden. Schließlich kann der Leser die schnelle Entwicklung der Anlagen für Integration und Kontrolle der logistischen Unterstützung (CICAL) in den Versorgungsbataillonen und Logistiktruppen der Hauptkommandanturen und ihre operative Funktion überprüfen.

SPANIEN IN DER FÜHRUNG DER

JOINT TASK FORCE HQ.....80

Ángel José Adán García. Oberleutnant der Artillerie. i.G.

Spanien hat sich an der Spitze dieses neuen NATO-Konzepts mit einem selbst entwickelten HQ-Konzept mit Unterstützung vor allem in den anderen Nationen der Allianz gesetzt. Das Konzept beruht sich auf die Idee, dass ein HQ von Niveau eines *Land Component Command (LCC)* gemeinsam überwiegend bodengestützte Operationen in geringem Umfang gegenüberstellen kann. Das heißt, es sollte die Führung eines Operationsgebiets übernehmen können, ohne seine inhärente terrestrische Fähigkeiten zu verlieren. Das Konzept macht sich notwendig, damit die NATO sein Anspruchsniveau erfüllen kann.

Gemäß dem vorgesehenen Zeitplan und nach dem entsprechenden Bewertungs- und Zertifizierungsprozess wird Spanien die erste Nation, die der NATO einen HQ der Truppenstruktur als ersten NFS JTF HQ (*NATO Force Structure Joint Task Force Headquarters*) anbieten wird.



LE PHOTOJOURNALISME DE GUERRE :

SYMBOLISME ET FACTICITÉ..... 26

Raúl César Cancio Fernández. Docteur en Droit de l'Université Roi Juan Carlos.

L'article illustre graphiquement les tensions entre la facticité et la symbolique dans le cadre du photojournalisme de guerre. Il propose à cet égard une poignée d'images iconographiques universellement connues qui posent la question des limites épistémologiques au sujet de la capacité du journalisme graphique à créer des fictions symboliques en marge de la réalité sous-jacente. Les cadavres de Gettysburg, le milicien tué à Cerro Muriano, le drapeau de Iwo Jima ou les tranchées bombardées de la Somme sont toutes des photographies archétypes de leur contexte respectif de guerre qui, toutefois, présentent des antinomies entre l'image prise et ce qui s'est véritablement passé. Le sujet de cet article c'est justement la capacité potentielle de faire paraître semblable la photographie à la réalité.

DOCUMENT. LA MAILLE POUR LA GESTION DU SYSTÈME DE SOUTIEN LOGISTIQUE 33

Ce document fait connaître la Maille pour la Gestion du Système de Soutien Logistique de l'Armée de Terre (SALE), sa structure, son importance et son niveau de développement. Dans cette maille interagissent les autorités, les Éléments et Centres de Gestion ainsi que les unités logistiques du Système et à l'intérieur de celle-ci comme élément structurant, la maille pour la Gestion du Réseau de Soutien. La coordination et synchronisation des activités fonctionnelles des sous-systèmes de Ravitaillement, Maintenance et Transport sont effectuées grâce à leurs nœuds.

Une fois présenté le concept, l'évolution et les processus identifiés de fonctionnement de la maille, le Document

aborde les idées qui régissent l'implantation du futur Centre de Gestion de Soutien Logistique et des Centres ou Éléments de Coordination des Organismes Logistiques Centraux, ainsi que de ceux à haute spécialisation. L'auteur passe ensuite à exposer les perspectives de la Brigade Logistique dont les Groupements de Soutien Logistique disposent de Centres d'Intégration et Contrôle de Soutien Logistique (CICAL), qui en opérations conduisent aussi bien la gestion intégrée que la planification et la conduite des activités des Complexes Logistique de Soutien Général (COLAG). Finalement, le lecteur peut vérifier l'évolution rapide des CICAL des Groupes Logistiques et des Unités Logistiques des Commandements Généraux et leur nette vocation opérationnelle.

L'ESPAGNE EN POSITION DE LEADER DES JOINT TASK

FORCE HQ.....80

Ángel José Adán García. Lieutenant-colonel. Artillerie. BEM

L'Espagne, avec son propre concept de QG, se situe au premier plan de ce nouveau concept au sein de l'OTAN, majoritairement soutenu par le reste des nations membres de l'Alliance. Le concept consiste à faire en sorte qu'un QG de niveau Land Component Command (LCC) soit capable de faire face à des opérations interarmées de petite taille principalement terrestres. Ceci impliquerait prendre le commandement d'un théâtre d'opérations sans perdre ses capacités terrestres inhérentes. Le concept s'avère nécessaire pour que l'OTAN puisse satisfaire son niveau d'ambition.

Conformément au calendrier prévu et après le processus d'évaluation et de certification correspondant, l'Espagne sera la première nation à offrir un QG de Structure de Force à l'OTAN comme premier NFS JTF HQ (*NATO Force Structure Joint Task Force Headquarters*).

*Ordenanzas de S.M.
Para el Régimen, Disciplina,
Subordinación y Servicio
de sus Ejércitos*

Del Soldado

*Obedecerá y respetará á todo Oficial y Sargento
del Ejército, á los Cabos primeros y segundos de
su propio Regimiento, y á qualquiera de otro que le
estuviere mandando, sea en guardia, destacamento ú
otra función del servicio.*

*Reales Ordenanzas de Carlos III
Edición año 1815*



