

Ejército

de tierra español

JUNIO DE 2014
AÑO LXXV

NÚMERO 879

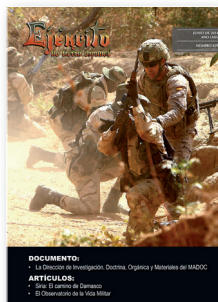


DOCUMENTO:

- La DIDOM: Un factor clave en la preparación del Ejército

ARTÍCULOS:

- Siria: El camino de Damasco
- Estudios de liderazgo y género



Índice

La preparación del ET se hace patente en las misiones que participa (EUTM-Mali)

DOCUMENTO

LA DIDOM: UN FACTOR CLAVE EN LA PREPARACIÓN DEL EJÉRCITO

Introducción

Arturo García-Vaquero y Pradal.
General de División. DEM. General Director de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales

72



La Doctrina Terrestre

Raúl Prudencio Vara Pérez.
Comandante. Infantería. DEM.

74



La Doctrina Nacional Conjunta desde el punto de vista del ET

José Miguel Nievas Gutiérrez.

Comandante. Transmisiones. DEM.

79

La función Materiales en la DIDOM

Carlos María García-Guiu López.
Teniente Coronel. Ingenieros.
Rafael Tinahones García.
Teniente Coronel. Caballería.

84



La función Organización en el MADOC

Federico Francisco Tascón Ortuño.
Coronel. Infantería.

89



La Investigación en el MADOC

Manuel Relinque Domínguez.
Teniente Coronel. Infantería.

92

Lecciones Aprendidas

Alberto Hinojosa Gallardo.
Coronel. Transmisiones.

96



La gestión del Conocimiento y de nuevas tecnologías

Pablo Javier Arredondo Gonzalo.
Teniente Coronel. Infantería.

102

MILIPEDIA: Una herramienta de futuro

Pablo Javier Arredondo Gonzalo.
Teniente Coronel. Infantería.

105



NUESTRAS INSERCIONES

Nota a los lectores

29

Normas de Colaboración

38

Boletín de Suscripción

53

Libros de Defensa

126

Interior de Contraportada:

...«... No ha de llevar en su vestuario prenda que no sea de uniforme,...»

131

PUBLICIDAD: Anuncio Premios Revista Ejército, 21 - Fundación Tercio de Extranjeros, 37 - Nueva App Revistas de Defensa, 128

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

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, Andrade Perdrix,
García-Mercadal, López Roca, Mena Molina,
Molina Pineda de las Infantas,
García y Pérez, Arizmendi López y
Pelegrina Aguilar

Tenientes Coroneles

Urteaga Todó, Borque Lafuente,
Díez Alcalde y Gómez Reyes

Comandantes

Villalonga Sánchez, Fernández Rodríguez,
Urbina Redondo, Ramírez Perete y Fernández Garrido

Suboficial Mayor

Blanco Gutiérrez

NIPO: 083-14-009-X (Edición en papel)

NIPO: 083-14-008-4 (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

Ofimática, Gráficos y Maquetación

Ignacio Moreno Piqueras

Joana Gutiérrez Moro

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, DIDOM,

Colmeiro y Alberti

REVISTA EJÉRCITO

C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID

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

Presentación

4

ARTÍCULOS

Siria: El Camino de Damasco

LUIS ANDRÉS BÁRCENAS MEDINA.

Comandante. Transmisiones. DEM.

6



Ucrania como Pivote Geopolítico

DOMINGO ANTONIO AZNAR JORDÁN.

Capitán. Artillería.

14



Los nuevos desafíos del Targeting

HELDER ANTONIO DA SILVA PERDIGAO.

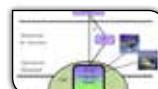
Teniente Coronel del Ejército de Portugal.

Artillería. DEM.

Traducido por Manuel Bueno Mingo.

Brigada. Caballería.

22



El papel del Inglés como lengua franca en el Ejército

CONCEPCIÓN ORNA MONTESINOS.

Doctora en Filología inglesa.

30



Estudios de liderazgo y género

FRANCISCO JOSÉ TRUJILLO PACHECO.

Comandante. Artillería.

40



La nueva Reserva Militar. Reflexiones para España

CÉSAR PINTADO RODRÍGUEZ.

Teniente. Reservista. Ejército de Tierra.

46



El Observatorio de la Vida Militar: Un servicio a las Fuerzas Armadas y a sus miembros

VÍCTOR TORRE DE SILVA Y LÓPEZ DE LETONA.

Presidente del Observatorio de la Vida Militar.

CARLOS SÁNCHEZ BAREGO.

General de División del Ejército del Aire.

54



Hay que replantearse la Comunicación Pública de las FAS

LUIS ROMERO BARTOMEUS.

Licenciado en Ciencias de la Información.

58



Las constantes que mueven al mundo. Hacia una Medicina Militar de Cuarta Generación

RICARDO NAVARRO SUAY.

Comandante. Cuerpo Militar de Sanidad.

Medicina.

SERGIO CASTILLEJO PEREZ.

Capitán. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina.

65



SECCIONES

El Rincón de la Historia

Liderazgo: La epopeya de Von Lettow durante la Gran Guerra

CARLOS CALVO GONZÁLEZ-REGUERAL.

Coronel. Infantería. DEM.

108

Observatorio Internacional de Conflictos Iraq: Incertidumbre tras las elecciones

ALBERTO PÉREZ MORENO.

Coronel. Infantería. DEM.

Sudan del Sur: Estado joven, conflicto complejo

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.

Doctor en Ciencias Políticas.

113

Grandes Autores del Arte Militar

Juan José de Navarro Viana y Búfalo

PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.

Coronel. Infantería. DEM.

119

Hemos leído

El rifle de tirador en los juegos de Sochi

El uso creciente de los UAV

RIR.

120

Cine Bélico

Historia de Malta

Primera Victoria

FLÓPEZ.

122

Archivo Gráfico

124

Información Bibliográfica

El fuego de bronce

La falsa Yihad

127

Sumario Internacional

129

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 2014.

Presentación



El Documento de este número tiene como finalidad presentar a la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM), del MADOC, como un órgano de apoyo a la preparación: moderno, en consonancia con los correspondientes de los ejércitos de nuestro entorno, experimentado tras dieciséis años de andadura, adaptado a las necesidades del Ejército, útil a las unidades en la preparación para el combate y eficaz en los cometidos asignados.

Los dos primeros artículos de opinión están dedicados a seguridad y defensa. El autor de *Siria, el camino de Damasco* sostiene que, lejos de ser un conflicto local e incluso regional, de los que Oriente Medio no está falto, este se está convirtiendo en un catalizador del cambio en los equilibrios geopolíticos regionales e incluso mundiales. Estados Unidos y Rusia están dando pruebas de fuerza y flexibilidad diplomáticas y de visión estratégica. Bajo posturas que retan el statu quo, puede adivinarse un retorno a las formas tradicionales de hacer política y un considerable coraje para afrontar sus consecuencias.

El segundo, *Ucrania como pivote geopolítico*, analiza los últimos acontecimientos ocurridos en la zona y concluye afirmando que este no es el primer enfrentamiento, ni será el último, puesto que Ucrania se ha convertido en un importante pivote geopolítico.

El artículo dedicado a operaciones, *Los nuevos desafíos del targeting*, presenta las implicaciones de la nueva estructura de Fuerzas de la OTAN en este proceso, especialmente en el nivel operacional. Trata de analizar algunas adaptaciones metodológicas y de procedimiento, a través de la creación de un modelo que tiene como objetivo identificar «quién hace qué, cuándo, cómo y con qué medios». Además, como una contribución meramente conceptual, propone una estructura organizativa que pretende ser más eficaz.

El inglés como lengua franca en el Ejército presenta los resultados de una encuesta sobre el uso del inglés en nuestro ámbito. El estudio explora las prácticas comunicativas de la profesión militar, así como las percepciones de los oficiales españoles sobre la importancia del inglés en nuestra profesión y en el éxito de las misiones internacionales. Los resultados demuestran que la creciente internacionalización de las actividades militares ha significado también la generalización del uso de este idioma como herramienta vehicular.

Estudios de liderazgo y género analiza el papel de la mujer desde el punto de vista del liderazgo. Comienza con una breve exposición sobre la evolución del liderazgo, posteriormente presenta las investigaciones más recientes sobre liderazgo y género que se están realizando en nuestro entorno, para concluir con los estudios más representativos que se han confeccionado sobre liderazgo femenino en los diferentes ejércitos.

Los ejércitos occidentales tienen hoy poco que ver con los de hace unos años y lo mismo puede decirse de sus componentes de reserva. Entre otros factores, los recortes presupuestarios han llevado a muchos ejércitos a reducir drásticamente su tamaño y a confiar más en sus reservistas. Algunos ejércitos han adoptado el concepto de Fuerza Total, pero la convergencia de ambos componentes siempre plantea interrogantes sobre la distribución de especialidades. Muchos de nuestros aliados han decidido emplear a sus reservistas para determinadas funciones y buscar una estructura más flexible y eficiente. El trabajo *La nueva reserva militar. Reflexiones para España* analiza los resultados y trata de buscar nuevas soluciones.

El Observatorio de la Vida Militar se constituyó el pasado 14 de enero. Se trata de una novedad en el panorama institucional de la Defensa, en el sentido lato del término, aunque el Legislador había previsto su constitución desde hace muchos años. Su Presidente nos presenta este órgano colegiado, de carácter asesor y consultivo, adscrito a las Cortes Generales.

La comunicación corporativa en el seno de las Fuerzas Armadas se rige por los mismos preceptos teóricos que en el resto de instituciones u organismos. El autor del artículo *Hay que replantearse la comunicación pública en las FAS* considera que ha llegado el momento de preguntarse el porqué en el resto de las instituciones se ha apostado por los profesionales de la comunicación. Un experto con conocimiento del funcionamiento interno de los medios y de las últimas técnicas de comunicación, incluidas las 2.0, es lo que funciona en la vida civil y no ve motivos para que esto no sea así en el seno de los ejércitos.

La guerrilla o conflicto asimétrico constituye la forma más frecuente de enfrentamiento a nivel mundial. Las lesiones generadas en este tipo de conflictos obligan a una reestructuración de la doctrina de apoyo directo al combate en las capacidades logístico-operativas de la Medicina Militar. Por otra parte, la monitorización, desde el nivel local hasta el global, de todas las manifestaciones de violencia sobre el género humano, sean naturales o no, nos van a permitir realizar una certera estimación de riesgos sanitarios. A tratar este importante asunto va dedicado el artículo *Las constantes que mueven el mundo. Hacia una Medicina Militar de cuarta generación*.

Como siempre, el número cierra con la sección El Rincón de la Historia, en esta ocasión dedicado al Centenario de la Primera Guerra Mundial. *Liderazgo. La epopeya de von Lettow* durante la Gran Guerra trata la figura de este militar alemán que no fue derrotado en ninguna ocasión. Gracias a su capacidad de liderazgo y sus dotes de mando, así como al excelente conocimiento de sus unidades y del terreno de operación, consiguió mantener en jaque a importantes fuerzas aliadas durante toda la guerra. Sus dotes profesionales le valieron el respeto de sus superiores, el de sus subordinados y el de sus enemigos. ■

SIRIA:

El Camino de Damasco

Luis Andrés Bárcenas Medina. Comandante. Transmisiones. DEM.

Este artículo se iba a llamar «Siria: la tormenta perfecta». Un título poco original, pero que describe perfectamente el meteoro que se está abatiendo sobre el país árabe. En Siria se están manifestando con crudeza todos los conflictos que el castigado Oriente Medio es capaz de ofrecer al mundo. Parafraseando la famosa sentencia de Churchill sobre los Balcanes: «*Oriente Medio produce más historia de la que puede digerir*», y esta indigestión la sufre ahora Siria.

Sin embargo, tan trascendente como el desarrollo en sí de un conflicto complejo —en el que se superponen varios planos y que constituye un «foco» de inestabilidad y de atención mundial— es el efecto a largo plazo que este trauma pueda provocar. Aunque sin sancionar por sí solo un cambio mundial de modelo, como en otros tiempos representaron las grandes guerras y revoluciones, podría parecer que el conflicto en Siria está desempeñando, aparentemente, un papel de catalizador del cambio, antesala de un nuevo *statu quo*, regional seguro, y probablemente con ondas de alcance mundial, en el que cristalice un nuevo equilibrio. Pero, ¿hasta qué punto es esto acertado? En otras palabras, la pregunta que surge con naturalidad es: ¿qué nos espera al final del camino de Damasco?

Militarmente hablando, la guerra en Siria confirma el diagnóstico que David Kilcullen expuso en su famoso artículo «Counter-Insurgency

redux»¹: «*En la moderna contrainsurgencia ganará el bando que mejor movilice sus bases de apoyo global, regional y local, e impida al adversario hacer lo propio*». En este mismo sentido, «*el “área de influencia” de la fuerza de seguridad puede llegar a incluir todos los países vecinos, y el “área de interés” puede llegar a ser mundial...*». Parece evidente que el régimen de El Assad ha sabido jugar sus bazas² internacionales con más acierto que esa miríada de grupos que componen (o mejor dicho, descomponen) la oposición³.

En el nivel operacional la guerra se está desarrollando sin grandes sorpresas. Asociadas a la geografía física y humana, las operaciones se están orientando al control de las vías de comunicación que permiten, a unos y a otros, recibir el apoyo internacional del que dependen vitalmente. En esta pugna, las poblaciones cobran importancia en cuanto nudos de comunicación y como semilleros de combatientes para los rebeldes, o bases de apoyo logístico para los dos bandos. Los investigadores turcos Can Kasapoglu y F. Doruk Ergun han publicado una evaluación estratégico-militar del conflicto⁴, en el que muestran cómo son las rutas más importantes (las carreteras M4 y M5, que unen Latakia en la costa mediterránea con Alepo, y Damasco con Alepo respectivamente) las que configuran el desarrollo de la campaña y justi-

fican la importancia que ha adquirido el control de esta ciudad milenaria.

Salvo por el empleo de armas químicas (cuya decisión se sitúa en el nivel político), y con la inmensa mayoría de las Fuerzas Armadas leales al Gobierno, el resumen es que la guerra se está desarrollando, en los niveles estratégico y operacional, dentro de los cánones de lo que se ha denominado guerra de (contra) insurgencia.

Donde el conflicto sirio está dejando lecciones de muy profundo calado es en el campo diplomático y, sobre todo, en el tablero geopolítico. Cuando el 21 de agosto de 2013, en la localidad de Ghouta, muy cercana a Damasco, se dispersó gas sarín, según el informe de Naciones Unidas mediante munición de artillería⁵, el conflicto llegó a su pico de tensión. Las declaraciones de los gobiernos occidentales que venían liderando el acoso al régimen de El Assad (Francia, Reino Unido y en segunda línea, Estados Unidos), más sus aliados árabes regionales (Arabia Saudí y Qatar, ahora peleados...) habían generado la expectativa de que el uso de armas de destrucción masiva «legitimaría» una acción

militar contra el gobierno de Siria. La ausencia de una resolución del Consejo de Seguridad de la ONU (CSNU) en este sentido obligó a las cancillerías occidentales a buscar argumentos vendibles ante sus opiniones públicas, sin percibir, de manera sorprendente, el laberinto en el que se estaban adentrando.

Así, las experiencias militares de Irak y Afganistán; la amenazante naturaleza yihadista de las fuerzas rebeldes en Siria; lo incierto del resultado de la opción militar; la calculadamente ambigua posición de Israel; las consecuencias políticas de fondo para toda la región —incluido el gran tema del programa nuclear iraní⁶—; la transición en Afganistán; el problema egipcio; la confrontación *shía-sunna*, (todo ello sobre el telón de fondo de la expansión china, auténtica preocupación geoestratégica estadounidense), configuraron un endiablado rompecabezas de, aparentemente, imposible resolución.

En agosto de 2013 (mes en el que vencía la moratoria al embargo de armas por parte de la UE), la crisis, que venía escalando hasta proporciones humanamente inaceptables, había llega-



Retrato del Presidente sirio Al Assad en el Banco Central del país en Damasco



do a un impasse. En él, el régimen de El Assad —fuertemente respaldado por Irán, Hezbollah y, sobre todo, Rusia— se sostenía firme ante una oposición y unas fuerzas rebeldes divididas, ideológicamente peligrosas, pero respaldadas políticamente por Francia, Reino Unido (y la mayor parte de los países de la UE con más o menos tibieza), Estados Unidos y Turquía, y militarmente por Arabia Saudí y Qatar. El 21 de ese mes se produjo el ya mencionado bombardeo con gas sarín sobre posiciones ocupadas por los rebeldes en los vecindarios de Ein Tarma, Moadamiyah y Zamalka en la zona de Ghouta, en Damasco... y todo cambió.

En este punto hay que recordar las palabras del general MacChystal quien, refiriéndose a Afganistán, aludía a la inexistencia, en una crisis compleja, de un solo factor, actor o circunstancia capaz de determinar el curso de los acontecimientos⁷. Es necesario huir de explicaciones simplistas. Pero es de justicia conceder a la gestión rusa de la crisis el calificativo de excepcional. La línea roja que trazó el presidente Obama sobre el uso de armas químicas⁸ negaba, en caso de

ser usadas, cualquier espacio de maniobra a la diplomacia, y dejaba como única salida del enquistamiento una opción militar que parecía inevitable. Pero se evitó.

Mientras los parlamentos occidentales —aquellos que son conscientes de lo que se juega en la región para todos— debatían sobre la acción armada sobre Siria, el ministro de Exteriores ruso sorprendió a todos con la oferta de garantizar la destrucción de armas químicas sirias a cambio de iniciar un proceso de resolución negociada del conflicto, o lo que es lo mismo, de proclamar como vencedor de la guerra a El Assad. Esta iniciativa, anunciada el 9 de septiembre⁹, tuvo un efecto inmediato: neutralizar la narrativa pro-intervencionista (siendo sinceros, bastante débil en Occidente) y poner a Rusia de manera formal donde siempre se había situado: garante resuelto del mantenimiento del statu quo, y por lo tanto, árbitro de la situación (y como veremos más adelante, de la región). Con una maniobra relativamente sencilla —la resolución de un problema técnico de menor entidad—, Rusia no solo había determinado el desenlace del conflicto sirio,

desde ese momento abocado sin alternativa a un proceso negociador que ha tenido su primera fase en Ginebra II¹⁰, sino que, y esto es lo más importante, creaba el espacio necesario para la reconfiguración geopolítica de la región corazón del mundo. Y claro está, a su favor.

La propuesta rusa merece pasar, como caso de estudio, a las escuelas diplomáticas, y a las de Estado Mayor, para ejemplificar la superación de un *impasse* estratégico sin recurrir a la fuerza. Rápidamente aceptada por los Estados Unidos y por Naciones Unidas, y sancionada por unanimidad el 27 de septiembre mediante la resolución 2118 del Consejo de Seguridad, la solución rusa ha generado un efecto dominó, en el que empiezan a caer las primeras fichas, y que tiene muchas probabilidades de desembocar en un nuevo equilibrio geopolítico global.

Los efectos a corto plazo fueron balsámicos. Moscú lanzó un salvavidas al que se agarró el presidente Obama, quien, pasando la pelota a la ONU, pudo centrarse en su comprometidísima situación interna, dejando la opción militar aparcada sine die. Inmediatamente aparecie-

La guerra [en Siria] se está desarrollando, en los niveles estratégico y operacional, dentro de los cánones de lo que se ha denominado guerra de (contra) insurgencia

ron nuevos campos de actuación política. Para sorpresa de muchos —e indignación de no pocos—, la 68ª Asamblea General de Naciones Unidas, celebrada en Nueva York a partir del 24 de septiembre, sirvió como escenario para que los Estados Unidos e Irán —enemigos íntimos— proyectaran al mundo el mensaje de que todo había cambiado.

El significado del deshielo de las relaciones entre Washington y Teherán, metafísicamente



Edificaciones destruidas durante el conflicto en la ciudad de Homs

enfrentados desde 1979, está por escribir. Pero la primera lección es clara: las ideologías vuelven a ocupar su lugar natural (referentes de lo que no se quiere, más que guía de lo que no se puede), constatando de nuevo que es la estrategia el factor principal en las relaciones internacionales, como apunta sensatamente George Friedman en uno de sus periódicos análisis¹¹. Un antecedente de giro copernicano, como el que supone el nuevo escenario orquestado por Estados Unidos e Irán, lo constituye el restablecimiento de relaciones chino-americanas en 1970: adversarios irreconciliables que de la noche a la mañana recompusieron el panorama internacional.

Pero no hay que engañarse. Al salvavidas lanzado por Rusia, y junto a Obama, también se aferró El Assad, lo que ha provocado en muchos un intensísimo efecto urticante. El movimiento americano ha dejado literalmente en la estacada a sus aliados tradicionales en la región y, en no menor medida, a determinados aliados occidentales (Francia notablemente, que ha reaccionado a través del Líbano de la mano de Arabia Saudí). Porque todo está entrelazado, y es ahora cuando se percibe que la maniobra diplomática rusa, que intentaba mantener el equilibrio alcanzado en la región tras la Guerra del Yom Kippur, ha permitido un reacomodo geopolítico que podría llegar a ser espectacular. Analícese por partes.

En primer lugar, la neutralización de una amenaza militar sobre cualquier país de la zona

resta argumentos al discurso victimista de Irán, y ha permitido que el reformador presidente Rohani emprenda —venciendo de momento las resistencias del sector duro del régimen— unas negociaciones que son la única vía para levantar las sanciones que están estrangulando económicamente a aquel país¹².

En segundo lugar, y esto es un factor cuya confirmación encierra una carga de profundidad para todo el orden geopolítico nacido de la Segunda Guerra Mundial, el cambio de prioridad de los Estados Unidos en la región permite a Washington distanciarse de sus tradicionales alianzas que, hoy, pueden representar una rémora. Las hipotecas contraídas en la Guerra Fría han venido siendo heredadas administración tras administración, hasta el punto en el que los EEUU se han quedado sin espacio de maniobra no solo en Oriente Medio, sino en gran parte del planeta. Ante el gran desafío chino, Estados Unidos necesita libertad de acción¹³, esto es, poder diseñar su política exterior y por lo tanto el empleo de su herramienta militar de acuerdo con sus intereses y de cara al futuro. Su creciente independencia en materia energética y la conciencia de que el terrorismo que más afecta a Occidente tiene orígenes sunníes aconsejan a los norteamericanos a reevaluar su relación con Arabia Saudí, y de rebote, con Irán. En este sentido son destacables las noticias que señalan la existencia de contactos e incluso de cooperación en el Líbano



El Ministro de Asuntos Exteriores ruso, Sergey Lavrov, junto al Secretario de Estado estadounidense, John Kerry, durante el acuerdo para la destrucción de las armas químicas sirias (septiembre 2013)

entre Estados Unidos y Hezbollah¹⁴.

En tercer lugar, los Estados Unidos están dispuestos a pagar el precio que su elección comporta. Se acumulan los países en la lista de agraviados: Turquía, muy debilitada tras su empeño en derrocar a El Assad, y cada vez más embarrada en la deriva islamista y neo-otomana de Erdogan¹⁵, se está quedando aislada. Una situación de la que, por cierto, no hacen nada por sacarla sus

aliados occidentales: todavía resuena el portazo de la OTAN ante la petición turca de ayuda en la crisis Siria, solventada con el envío de unas baterías de misiles Patriot. Ante este panorama, parece lógico que la reacción turca sea girar hacia Oriente. La compra —anunciada (pero bajo presiones)¹⁶— de un sistema de defensa aérea chino FD-2000 constituye una declaración de intenciones que ha generado mucha inquietud en la OTAN y en EEUU.

Egipto ha visto cómo su proceso interno era gestionado por Washington casi con la abulia del indiferente. Los bandazos norteamericanos a favor primero de Mubarak, luego de Morsi, y luego de Al-Sisi, a quien después de apoyar, han suspendido la ayuda y cooperación militar para luego volver a evaluar su conveniencia, han convencido a Egipto de que los EEUU ya no constituyen su referencia fundamental. Arabia Saudí, que ha estado ayudando a los rebeldes sirios, y a la que la decisión norteamericana deja, en su opinión, a los pies de los caballos, se propone aparentemente financiar una operación de venta de armamento ruso a Egipto por importe de 2.000 millones de dólares¹⁷. Si se confirma esta tendencia, Egipto estaría recorriendo su particular *Camino de Damasco*, pero de vuelta, en una reedición del giro de Nasser en 1956, cuando sustituyó a Londres por Moscú. Se configura al mismo tiempo un eje Cairo-

Es probable que cuando se llegue a un final negociado del conflicto en Siria, el punto de llegada nos recuerde mucho al de partida: un mundo árabe, y musulmán en general, en el que la estructura del Estado-Nación (introducida por el pacto Sykes-Picot de 1916) ha resistido el formidable asalto del yihadismo

Riyad que aglutinará el movimiento sunní para hacer frente a Teherán, y aislar a un Qatar que flirtea con unos Hermanos Musulmanes cuyo papel político en la región va camino de la presión y por tanto de la irrelevancia.

Con todo lo anterior, parece claro que la política internacional ha cambiado de marcha, y lo que antes se presentaba en formato de lento drama, cada vez se va pareciendo más a un rápido vodevil.

La velocidad, la flexibilidad, van probando las maquinarias de los estados. Si las guerras de Irak y Afganistán han puesto a prueba mentalidades, medios y procedimientos militares, la dinámica política pone a prueba las cancillerías y a los planificadores estratégicos. El cambio a alta velocidad obliga a un replanteamiento, de nuevo, más desideologizado —menos hegeliano, diríamos— de la política exterior y de sus herramientas, sobre todo de la diplomacia.

Rusia ha marcado la pauta, es cierto, pero para la mayoría de espectadores el rápido acuerdo entre los países del E3+3 e Irán (o P5+1)¹⁸ sobre su programa nuclear está rompiendo todos los moldes. Algunos, como el periódico *The Guardian*, aseguran que este acuerdo ha sido posible gracias a las negociaciones secretas mantenidas desde el mes de marzo de 2013 por funcionarios estadounidenses y persas. Si esto es así, la maniobra rusa para desactivar el conflicto en Siria cobra todo el sentido del mundo, la diplomacia norteamericana muestra astucia, al menos en el corto plazo, y Teherán confirma que no hay nada de irracional en su política, calculada y, de momento, exitosa.

Conscientes de que un análisis de esta longitud no puede entrar en detalles en los que, en palabras de Baudelaire reside «la verdad de las cosas», y asumiendo el riesgo de una



La Conversión de San Pablo, de Lucas Giordano. La conversión del santo está asociada a su caída del caballo en «el camino de Damasco» cuando perseguía a los cristianos

simplificación, la evidencia de los hechos muestra una secuencia interesantísima. Cuando en diciembre de 2010 se inició un movimiento de rebelión popular en Túnez, mal leído y peor interpretado por una Europa oficial prisionera de su discurso postmoderno, era difícil de imaginar que la oleada pasase... para dejar las cosas como estaban hace 40 años.

En aquellos países donde los procesos han sido autónomos, las soluciones que se habían mostrado válidas durante y después de la Guerra Fría se han acabado imponiendo. A saber: Egipto retiene un régimen militar que basculará hacia una u otra superpotencia (que siguen siendo Rusia y Estados Unidos) en función de quien asegure en mayor medida la estabilidad, política y económica del país más significativo de la región. Para ello seguirá utilizando las bazas de su relación con Israel y del canal de Suez para hacer valer su posición. Siria seguirá en la órbita de Moscú, Jordania mantendrá su situación de aliado preferencial de Estados Unidos a cambio de la preservación del minoritario régimen hachemita ante la presión demográfica palestina y la amenaza yihadista; Argelia y Marruecos han sabido

sortear con cintura una situación cuyo punto crítico ya pasó para ambos. Solo Túnez —que acaba de aprobar una constitución cuya vigencia material está por ver, y que no cuenta con el respaldo sincero de los islamistas— permanece como una incógnita, pero con la ventaja de que su peso relativo lo hace menos amenazador de un *statu quo* general.

Por el contrario, cuando la evaluación estratégica ha llevado a la decisión de intervenir de manera activa en procesos internos, pocas veces bien entendidos, como el caso de Libia, las consecuencias se han demostrado contraproducentes. Los coletazos del derrocamiento por la fuerza de Gadafi se notan, y con toda probabilidad se seguirán notando, en Libia, y en el Sahel. Todo ello sin mencionar ese caos que, actualmente, lleva por nombre Irak.

¿Adónde nos lleva, pues, el Camino de Damasco? Si consideramos que se inició hace ahora casi tres años y medio, con el desencadenamiento de las revueltas árabes, es probable que, cuando se llegue a un final negociado del conflicto en Siria (difícil, complejo... inevitable), el punto de llegada nos recuerde mucho al de partida: un

mundo árabe, y musulmán en general, en el que la estructura del Estado-nación, introducida por el pacto Sykes-Picot de 1916 con el objeto de integrar a la nación árabe de forma homologable en la comunidad internacional, ha resistido el formidable asalto del yihadismo. Se consolidan también las esferas de influencia: Rusia y Estados Unidos marcan sus límites, y los respetan, dejando claro al mundo que los grandes sí se enfrentan, lo harán en casa de los pequeños, moda que se inauguró en 1945. Se habrá confirmado que quienes juegan fuerte, siempre apuestan por el equilibrio, y que el premio por ello se llama estabilidad.

Pero un tsunami no pasa sin consecuencias. Nuevos factores formarán parte del paisaje: el retorno —diríamos victorioso— de Irán al terreno de juego; la nueva aproximación (¿o deberíamos decir alejamiento?) norteamericana a sus aliados europeos y en la región (Israel, Arabia Saudita y Egipto sobre todo); el rumbo de Turquía en su complicado laberinto; el papel de una OTAN cada vez más huérfana, y de una Unión Europea cada vez más castigada.

Como para Pablo de Tarso en su particular jornada, la caída del caballo que está representando el conflicto de Siria debería suponer una catarsis, un replanteamiento de base de las formas de pensar y hacer. Sobre todo en Europa, incluida por supuesto España, debería quedar confirmada, una vez más, esa evidencia esclarecedora: una manera de hacer política (y de hacer la guerra, no se olvide) que prescinde de la sabiduría decantada a lo largo de la Historia y de las realidades pre-políticas evidentes (cultura, etnia, religión, geografía, acceso a recursos), tiene muchas probabilidades de fracasar.

NOTAS

¹ Este Kilcullen, David. «Counter-Insurgency Redux», *Survival*, Vol. 48, N° 4. Invierno 2006-2007, p.121. (T del A).

² Sobre este asunto, es interesante leer el artículo de Reinoud Leenders, «How the Syrian Regime Outsmarted Enemies» en <http://www.currenthistory.com/Article.php?ID=1098>.

³ El 15 de octubre de 2013, la BBC publicaba un ww detallado de los principales grupos de oposición armada al régimen sirio. Según este informe se calcula que existen más de 1.000 grupos de todas las tendencias, tamaños y ámbitos y que engloban en

total a unos 100.000 combatientes. Disponible en www.BBC News - Guide to the Syrian rebels.mht.

⁴ Can Kasapoglu, F. Doruk Ergun, *The Syrian Civil War. A military Strategic Assessment*, EDAM Discussion Paper Series 2013/6, mayo 2013.

⁵ Declaración del Secretario General de la ONU sobre el informe de investigación de acusaciones sobre el empleo de armas químicas el 21 de agosto de 2013 en la zona Ghouta, en Damasco. Nueva York, 16 de septiembre de 2013.

⁶ Como ha descrito en estas páginas el teniente coronel Frías Sánchez, en su artículo «Siria y el programa nuclear iraní», *Ejército*, septiembre 2013, pág. 18 y ss.

⁷ MacChrystal, Stanley. *My share of the task*. Portfolio/Penguin. New York, 2013. Pág.278.

⁸ Es interesante leer en este sentido el discurso del presidente Obama de 10 de septiembre de 2013, dedicado en exclusiva al conflicto de Siria.

⁹ Algunos analistas consideran que el discurso de Obama estaba neutralizado antes incluso de ser pronunciado. Interesante leer la propuesta rusa disponible en <http://rt.com/news/lavrov-syria-chemical-weapons-handover-615/>.

¹⁰ Se conoce por Ginebra II el proceso que debe conducir a la resolución negociada del conflicto. (N del A).

¹¹ Friedman, George. *The US-Iran talks: ideology and necessity*, STRATFORD, 12 de noviembre de 2013.

¹² Un análisis pormenorizado de las sanciones sobre Irán y sus efectos puede encontrarse en <http://www.bbc.co.uk/news/world-middle-east-15983302>.

¹³ Interesante análisis en este sentido en <http://www.stratfor.com/sample/geopolitical-diary/what-us-iran-talks-mean-rest-world>.

¹⁴ Picali, E.B. *Lebanese media report shift in U.S. attitudes towards Hezbollah- though it is a designated terrorist organization*. The Middle East Media Research Institute.

¹⁵ Interesantísimo el monográfico que dedica a este fenómeno la revista *Diplomatie*, en su N°65, noviembre-diciembre 2013 bajo el título de «Turquie, un État en crise?»

¹⁶ Interesantes las repercusiones descritas en <http://www.reuters.com/article/2013/10/24/us-turkey-china-defence-usa-idUSBRE99N09X20131024>.

¹⁷ <https://www.middleeastmonitor.com/news/europe/8450-history-repeats-itself-in-egypt-and-russia>.

¹⁸ Francia, Reino Unido y Alemania, más Estados Unidos, Rusia, China (N del A).■

UCRANIA como PIVOTE GEOPOLÍTICO

Domingo Antonio Aznar Jordán. Capitán. Artillería

Dada la rápida sucesión de acontecimientos que están teniendo lugar en Ucrania, se pone en conocimiento del lector que este artículo tuvo su última revisión por el autor el 25 de abril de 2014.

INTRODUCCIÓN

Los sucesos ocurridos en apenas cuatro meses en Ucrania son una muestra de la tremenda aceleración histórica que empieza a caracterizar el siglo XXI. Todo comenzó en diciembre de 2013, con unas airadas manifestaciones, especialmente en la capital, Kiev, por la negativa del gobierno de Víktor Yanukóvich de ratificar un acuerdo de asociación con la Unión Europea y, al contrario, volcarse en un entendimiento con la Federación Rusa. Estas protestas fueron en aumento y alcanzaron un notable grado de violencia, para desembocar el 22 de febrero de 2014 —tras la firma de un acuerdo entre la oposición y Yanukóvich de formar un gobierno de unidad en dos semanas y celebrar elecciones antes de fin de año— en la huida a Rusia del Presidente y de varios de sus colaboradores, la destitución del mismo por parte del Parlamento y la formación de un nuevo gobierno con Alexander Turchínov, partidario de un entendimiento con la Unión Europea, como Presidente interino. Decisión que fue contestada de inmediato en Crimea y en las regiones del este y sur del país, cuya población mayoritaria es de habla rusa.

Crimea, región autónoma de Ucrania, con un estatuto especial reconocido en su Constitución, declaró ilegítimas a las nuevas autoridades y se

decantó por la celebración de un referendo para dilucidar si continuaba siendo parte del país, con unas nuevas condiciones, o se independizaba del mismo para unirse a la Federación Rusa. A ello se unió la presencia de grupos armados, uniformados aunque sin emblemas, cada vez más numerosos, hasta alcanzar varios miles —el Gobierno ucraniano hablaba de entre 18.000 y 22.000— que, unidos a las denominadas «fuerzas de autodefensa de Crimea», se fueron haciendo con los puntos más importantes de la región. Todo parece indicar que eran tropas rusas, directamente controladas por Moscú, las cuales cercaron en sus bases a las fuerzas armadas ucranianas y aislaron la península del resto del país. El 16 de marzo, en estas circunstancias, se llevó a cabo el referendo, con el resultado de que el 96 % de los que acudieron a las urnas votaron la independencia de Crimea y su anexión a Rusia. Dos días más tarde, en una gran ceremonia en el palacio del Kremlin, Vladimir Putin, el Primer Ministro crimeo, el Presidente del Parlamento de dicha región y el alcalde de Sebastopol firmaban las actas de la unión de Crimea y de esta ciudad a la Federación.

Por otra parte, y por diferentes razones, tanto la Unión Europea como Estados Unidos y la Federación Rusa codician el control de Ucrania. De ahí que pueda deducirse que este Estado de Europa oriental se ha convertido en un «pivote geopolítico», en el sentido otorgado por Zbigniew Brzezinski, antiguo Consejero de Seguridad Nacional estadounidense: un Estado

«cuya importancia se deriva no de su poder y de sus motivaciones, sino más bien de su situación geográfica sensible y de las consecuencias que su posición de potencial vulnerabilidad provocan en el comportamiento de los jugadores geoestratégicos»¹.

EL INTERÉS DE OCCIDENTE EN UCRANIA

Existen múltiples teorías que intentan definir las relaciones internacionales; no obstante, la teoría realista ostenta todavía el puesto principal hasta el momento. El realismo se caracteriza por considerar las conexiones entre los Estados como relaciones de poder en el que cada uno busca el «interés nacional». Brzezinski ha seguido la senda del realismo político. Su programa en la década de los noventa del pasado siglo consistía en una expansión de la Unión Europea y de la OTAN hacia el Este, hasta incluir Ucrania; es más, el núcleo duro de la Europa Unida debería estar compuesto por esta, Polonia, Francia y Alemania. Los objetivos eran, por una parte, prevenir que Moscú pudiera volver a expandir su

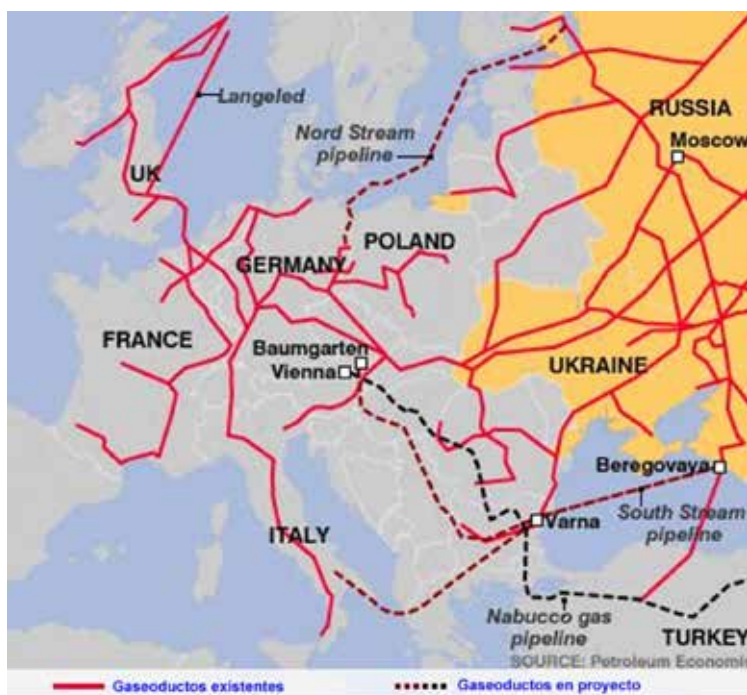
área de influencia a la Europa Oriental; por otra, relegar a Rusia a una posición puramente asiática que la indujese a una estrecha cooperación con Europa y con Estados Unidos que, además de afirmar el pilar de la seguridad euroasiática, condujese a Occidente a las fuentes energéticas de Asia Central².

Por una u otra razón, lo cierto es que el programa del ex Consejero de Seguridad Nacional se ha ido desarrollando inexorablemente. Casi todos los Estados de la Europa Oriental pertenecen ya a la Unión Europea, y en igual número se han incorporado a la OTAN. Además, Estados Unidos ha impulsado la creación de la asociación GUAM —Georgia, Ucrania, Azerbaiyán, Moldavia— como contrapeso a la influencia rusa a través de la Comunidad de Estados Independientes.

No puede decirse, con todo, que Europa se esté convirtiendo en un mero ejecutor de la política estadounidense. En un mundo de alineamientos, Europa estaría intentado constituir una «panregión» política y económica mediante el ofrecimiento de reformas profundas y asociación



Manifestaciones en Kiev en enero de 2014 ante la decisión del Gobierno ucraniano de no firmar los acuerdos de asociación con la Unión Europea



Red de gaseoductos en Europa Central

económica³. Así, en 2009 la Unión Europea puso en marcha una iniciativa, la Asociación Oriental —que incluía a Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Moldavia y Ucrania—, con objeto de «promover la democracia» y preparar a sus miembros para una futura adhesión a la Unión. De hecho, la firma de un tratado de asociación debería haberse efectuado en la cumbre de Vilna, el 28 y 29 de noviembre de 2013.

LA LÍNEA ROJA DEL KREMLIN

Los planes de Brzezinski para Ucrania fueron elaborados en la última década del siglo XX, cuando la Federación Rusa, bajo el gobierno de Boris Yeltsin, se hallaba en plena decadencia económica, política y militar. La Rusia de Vladimir Putin no es en absoluto la de Yeltsin. Ya en sus primeros discursos como Presidente de la Federación, manifestó su deseo de convertir Rusia en un Estado fuerte y recuperar la influencia y el poder del que gozó en el pasado, por lo que ha intentado ocupar el antiguo espacio soviético⁴.

Se ha hablado de una «pragmática reimpemialización», caracterizada por oponerse al poder de Estados Unidos, neutralizar a la Unión Europea mediante la conclusión de acuerdos bilaterales con Estados europeos cuidadosamente

seleccionados, restablecer zonas de influencia en sus fronteras exteriores y cortar la expansión de la Alianza Atlántica⁵, a la que ve como una organización esencialmente militar, vehículo de proyección del poderío norteamericano sobre Europa y un agente activo de la unipolaridad⁶.

Tanto es así, que el 13 de mayo de 2009 Moscú hizo público un importante documento de seguridad, en el que se marcan las líneas de acción de Rusia en el ámbito de la misma hasta el año 2020, cuyo contenido se alinea con el Concepto de Política Exterior de la Federación Rusa, aprobado el 12 de julio de 2008, y destaca por afirmar implícitamente que Estados Unidos y la OTAN son las principales amenazas

para la Federación y para la seguridad global⁷.

Putin posee también una concepción realista de las relaciones internacionales. De ahí que marcarse una línea roja a la expansión de la Unión Europea y la OTAN en Europa, se opusiese al despliegue de misiles contra-misil en Polonia y la República Checa, y a la penetración estadounidense en Asia Central⁸.

No tuvo inconveniente en intervenir militarmente en Georgia, en 2008, frustrando las expectativas de que este país se integrase en la OTAN y convirtiendo Abjasia y Osetia del Sur en dos protectorados rusos que amenazan tanto la estabilidad de la república caucásica, como la circulación del crudo por el oleoducto BTC —Bakú, Tiflis, Ceyhán—.

Respecto a Ucrania, ya en 2004, con motivo de la Revolución Naranja, cerró el suministro de gas al país, nudo gordiano por donde transcurre la principal red de gaseoductos que se dirigen a Europa, dejando desabastecidos a cerca de veinte Estados europeos. Moscú conserva diversos intereses en la zona: el mantenimiento de una ruta de abastecimiento de hidrocarburos, el reconocimiento como hegemón en la zona y la conservación del puerto de Sebastopol como base de la Flota del Mar Negro, entre otros⁹.

El objetivo de la Federación era la integración de Ucrania en la Unión Aduanera que mantiene con Bielorrusia, Kazajistán y Armenia; es más, entraba en los planes rusos la creación de la Unión Euroasiática —organización económica y política en la que podrían integrarse, además de los Estados de la Unión Aduanera, Kirguistán y Tayikistán, las provincias separatistas de Abjasia, Osetia del Sur y el Transdniéster—, en la que no podría faltar Ucrania, con objeto de crear un bloque de poder capaz de enfrentarse en la arena internacional con China y Estados Unidos¹⁰.

LA PUGNA POR UCRANIA

El artículo 2.7 de la Carta de San Francisco proscribía la intervención en los asuntos que son de la jurisdicción interna de los Estados. A su vez, la resolución 2625 (XXV) de la Asamblea General, de 24 de octubre de 1970, declara como principio general del Derecho Internacional que ningún Estado o grupo de Estados «*tiene derecho a intervenir, directa o indirectamente*» en los asuntos internos de ningún otro.

Pues bien, ya desde el principio se observó que tanto Estados Unidos como la Unión Europea apoyaban a la oposición y a los manifestantes, mientras que Rusia, naturalmente, alentaba al gobierno de Yanukóvich y denunciaba las pro-

testas de la oposición como un intento de golpe de Estado auspiciado por Occidente.

Constituye una incógnita por qué Yanukóvich decidió desaparecer de la escena política el 22 de febrero, al día siguiente de haber alcanzado un acuerdo con sus adversarios gracias a la mediación de los ministros de Asuntos Exteriores francés, alemán y polaco. Tal vez fue el papel desempeñado por las Fuerzas Armadas. La destitución, tres días antes, del general Volodimir Zamana, Jefe del Estado Mayor, y su sustitución por al almirante Yuri Illin, tal vez apuntarían a una negativa del primero a que estas participasen en la represión de los manifestantes. Sin el apoyo del Ejército la situación del Gobierno se habría tornado insostenible.

A partir de la huida del Presidente, los acontecimientos se precipitaron. En el Parlamento, la oposición aprobó una moción para cesarlo y convocar elecciones presidenciales antes del 25 de mayo; se declaró una amnistía incondicional para todos los detenidos durante las protestas; se cesó al ministro de Interior; dimitió el presidente de la Rada, y se formó un gobierno interino hasta la elección del nuevo presidente del país. Las Fuerzas de Seguridad prometieron lealtad al nuevo gobierno y las Fuerzas Armadas declararon que no se inmiscuirían en el devenir del Estado.



Zonas proeuropeistas y prorrusa según las elecciones ucranianas de 2010

El Kremlin, por supuesto, negó la legitimidad de las nuevas autoridades, denunció los acontecimientos como la culminación de un golpe de Estado y siguió reconociendo como presidente efectivo de Ucrania a Víktor Yanukóvich quien, definitivamente, se encontraba en suelo ruso. A su vez, las regiones del sudeste del país, de mayoría rusófona, denunciaron la ilegitimidad de todo el proceso y no reconocieron al gobierno interino.

En Crimea, inmediatamente empezaron las manifestaciones en contra del gobierno de Kiev y comenzaron a formarse milicias locales. El 27 de febrero, hombres armados, aunque sin portar ningún tipo de emblema, tomaron el Parlamento y la sede del Consejo de Ministros en Sinferopol. La toma de la Asamblea sirvió para que los parlamentarios, además de destituir al gobierno de la región, adoptasen una resolución por la que se convocaba un referendo para incrementar la autonomía el 25 de mayo.

A partir de ahí los sucesos fueron precipitándose. Rusia movilizó a las tropas del Distrito Militar Occidental, unos 140.000 hombres que, con motivo de unos ejercicios militares, se desplegaron a lo largo de la frontera con Ucrania. Milicianos, miembros de la antigua policía antidisturbios de Yanukóvich —a los que Moscú había ofrecido la ciudadanía rusa— y un importante número de tropas uniformadas carentes de identificación procedieron a cortar la comunicación de la península con el resto del país, a tomar los puntos neurálgicos de la zona y a aislar a las fuerzas ucranianas en sus bases y acuartelamientos, cuando no a ocuparlos directamente. Por su parte, el Senado ruso pidió al presidente Putin que protegiese a la población rusa de Ucrania; a solicitud de las autoridades de Crimea, el Kremlin obtuvo permiso del Parlamento para intervenir en el país vecino el día 1 de marzo.

En esta situación, se anunció el adelanto del referendo para el día 16 de marzo y las preguntas preparadas para la consulta ya apuntaban a la independencia y a la anexión a Rusia. El resultado fue el que se ha expresado al inicio de este trabajo.

Por lo pronto, la anexión de Crimea a la Federación contraviene las estipulaciones del Memorando de Bucarest, de 5 de febrero de 1994, por

el que, a cambio de desprenderse de su arsenal nuclear, tanto el Reino Unido, como Estados Unidos y Rusia se comprometían, entre otros acuerdos, a respetar la independencia y soberanía de Ucrania dentro de las fronteras existentes en ese momento, así como a no recurrir a la fuerza o amenaza de la misma. También, la acción rusa habría violado el artículo 2.4 de la Carta de las Naciones Unidas, pues aunque Moscú no lo ha reconocido, todo indica que los miles de soldados desplegados en Crimea no pertenecían a milicias locales, sino que se trataba de tropas rusas. Se habría tratado de una agresión por aplicación de los artículos 3.a) o 3.g) de la Resolución 3314 (XXIX) de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de 14 de diciembre de 1974¹¹.

Por demás, fue una agresión bastante atípica. Las fuerzas ucranianas ofrecieron una resistencia prácticamente nula. Kiev trató por todos los medios de evitar un enfrentamiento abierto y buscó el diálogo con Moscú, mientras las bases y unidades se iban rindiendo una tras otra. El número dos del Estado Mayor ucraniano, general Oleksander Rozmaznin, declaró que la mitad de las fuerzas ucranianas se habían pasado al bando ruso.

A MODO DE CONCLUSIÓN

El 7 de marzo, el Primer Ministro ucraniano, Arseni Yatseniuk, anunció que Ucrania firmaría la parte política del acuerdo de asociación con la Unión Europea en unas semanas. A primera vista, podría deducirse que en la pugna por Ucrania, Rusia habría obtenido la anexión de Crimea, con la estratégica base naval de Sebastopol; pero que Occidente habría ganado para su causa el resto de Ucrania que, en un futuro próximo, no solo sería miembro de las instituciones europeas, sino también de la OTAN. El inmediato perdedor sería Ucrania y los ganadores natos Europa y Estados Unidos.

Sin embargo, apenas sin solución de continuidad, manifestantes pro rusos ocuparon sedes del Gobierno y edificios policiales y administrativos en el este de Ucrania: Luhansk, Donetsk y Jarkov. En algunos sitios, como Luhansk se reclamaba una estructura federal del estado. En Donetsk, el 7 de abril, los manifestantes declaraban la instauración de una república y anunciaban la celebración de un referendo de adhesión a Rusia para

el 11 de mayo. El modo de operar era similar al de Crimea. Poco después, las protestas se extendieron a la ciudad de Slaviansk, en Donbass, y a la ciudad de Mariupol, junto al mar de Azov.

El Gobierno de Kiev anunció el inicio de una operación «contraterro-rista» para desarmar a las milicias separatistas y recuperar el control de los edificios, a lo que Moscú replicó que Ucrania se

encontraba al borde de una guerra civil y que se reservaba el derecho a intervenir para la salvaguarda de la población de origen ruso. Y si bien desde el 4 de marzo había empezado a retirar tropas de la frontera, la OTAN estima que entre 35.000 y 40.000 soldados permanecen en bases de tipo expedicionario y que estarían en condiciones de avanzar hacia Ucrania en un período de doce horas desde que se diese la orden.

Si triunfara la secesión de las provincias del Este y se produjera su posterior anexión por la Federación Rusa, o se convirtieran en protectorados del tipo de Osetia del Sur, aquella avanzaría sus fronteras hasta la línea del Dniéper. Es más, de extenderse la rebelión por la región de Mariupol, las fuerzas rusas enlazarían con la autoproclamada República del Transdniéster, separada de Moldavia y que también aspira a integrarse en Rusia.

Con la Unión Europea y Estados Unidos adoptando sanciones económicas y diplomáticas de tipo progresivo sobre Rusia y esta amenazando con la intervención, se llegó a la cumbre de Ginebra del 17 de abril, con la participación de la Unión Europea, Estados Unidos, Ucrania y Rusia. El acuerdo alcanzado sobresale por su ambigüedad. Las partes se comprometieron a proceder a desarmar a las milicias rebeldes y a entregar los edificios ocupados, a cambio de una amnistía para aquellos que no hubieran cometido delitos capitales y de iniciar un incierto proceso constituyente que



Los representantes de Exteriores de Estados Unidos, Rusia, Ucrania y la Unión Europea en las conversaciones del «acuerdo de Ginebra» de mediados del pasado mes de abril

diera voz y recogiera las aspiraciones de todos los ucranianos. Esto último es extremadamente complejo y difícil, puesto que ¿cuáles son las verdaderas pretensiones de los ucranianos de origen ruso?

Europa y Estados Unidos desean estabilizar Ucrania y no llegar a un enfrentamiento con Rusia que recuerde la Guerra Fría. El Kremlin, posiblemente, ambicione una Ucrania desunida y difícilmente gobernable, a modo de estado tapón que la separe de la Alianza Atlántica. Es posible que Ucrania forme parte de la Unión Europea, pero es altamente improbable que pueda llegar a integrarse en la OTAN en un futuro próximo.

De todos modos, puede que el acuerdo no quede más que en palabras vacías. Pues, ¿cómo proceder a desarmar las milicias separatistas? Porque la autoproclamada República Popular



Unas personas bloquean el paso de vehículos del Ejército ucraniano que se dirigen al poblado de Kramatorsk, Ucrania (16 de abril de 2014)

del Donestk ya ha anunciado que no se considera vinculada al acuerdo y que no va a cejar en su actitud y propósitos. Tampoco el resto de zonas rebeldes parece que vayan a deponer su conducta. Las escasas fuerzas ucranianas que se enfrentan a los insurgentes no están logrando grandes éxitos ni se atisba que vayan a lograrlos en el futuro, quizás porque un importante número de cuerpos de seguridad y de efectivos del Ejército o bien prefieren permanecer al margen o también son pro rusos.

Ante la reanudación de la contraofensiva efectuada por las tropas ucranianas después de Semana Santa —acompañada del anuncio de unas maniobras de la OTAN en el Este—, Putin denunció la comisión de actos criminales por Kiev contra sus ciudadanos y ordenaba a sus Fuerzas Armadas el inicio de nuevos ejercicios militares en la frontera con Ucrania. Por su parte, los delegados de la «Asamblea Popular» de Luhansk decidían el 22 de abril convocar un referendo en la región en dos fases, una el 11 y otra el 18 de mayo, con vistas a su independencia e integración en la Federación Rusa.

En resumen, la pugna por Ucrania está lejos de concluir. Y de su desenlace penden cuestiones muy importantes. Una victoria rusa podría traer muy graves consecuencias. Son cerca de dieciséis millones de personas de origen ruso las que se encuentran fuera de la Federación. En Europa, además de en Ucrania, se hallan en los países bálticos, los cuales sí pertenecen a la Unión Europea y forman parte de la OTAN.



Vladimir Putin, Presidente de la Federación Rusa

NOTAS

¹ BRZEZINSKI, Zbigniew. *El gran tablero mundial. La supremacía estadounidense y sus imperativos geoestratégicos*. Paidós, Barcelona, 1998, p. 49.

² BRZEZINSKI: Op. Cit. Pp. 86-93 y 123-127.

³ KHANNA, Parag. *El segundo mundo*. Paidós. Barcelona, 2008. Pp. 417 y 431.

⁴ DE ANDRÉS SANZ, Jesús. «La política exterior rusa: directrices y condicionantes» en *Influencia rusa en su entorno geopolítico*. CESDEN. Madrid, 2002. P. 25.

⁵ BURGAJSKI, Janusz. «Russia's pragmatic reimperialization», en *Caucasian Review of International Affairs*. Vol. 4. 2010. Pp. 3-4.

⁶ SÁNCHEZ GONZÁLEZ, Rafael. «Influencia internacional de la política militar rusa», en *Influencia rusa...* Op. Cit. P. 152.

⁷ TRENIN, Dmitri. «Russia's threat perception and strategic posture», en *Russian Security Strategy under Putin: US and Russian perspectives*. Strategic Studies Institute (ISS). Carlisle, 2007. P. 38; BLANK, Stephen J. *Towards a new Russia policy*. ISS. Carlisle, 2008. P. 37; SAVELYEV, Alexander G. «Russian defense doctrine», en *Russian Military Politics and Russia's 2010 Defense Doctrine*, SSI, Carlisle, 2011, p.159. Para una evolución de la doctrina de seguridad rusa desde 2000 hasta 2010, véase DE HAAS, Marcel. «Russia's military doctrine development (2000-10)», en *Russian Military Politics...* Op. Cit. Pp. 1-61.

⁸ Sobre esto último, pueden consultarse NATION, R. Craig. *Russia, the United States, and the Caucasus*, SSI, Carlisle, 2007, viii y 40 pp. y WISHNICK, Elizabeth. *Russia, China, and the United States in Central Asia: prospects for great power competition and cooperation in the shadow of the Georgian crisis*. SSI. Carlisle, 2009, vii y 72 pp.

⁹ GHALEB, Alexander. *Natural gas as an instrument of Russian state power*. SSI. Carlisle, 2011. Pp. 79 y ss.

¹⁰ Todos estos países, excepto las provincias separatistas y Siria, forman ya parte de la Organización del Tratado de Seguridad Colectiva, alianza de defensa y seguridad.

¹¹ Sobre la aplicación del artículo 3-g) de la Resolución 3314 (XXIX) de la Asamblea General, véase Corte Internacional de Justicia, *Asunto sobre las actividades militares y paramilitares en y contra Nicaragua*, sentencia de 27 de junio de 1986, Recueil 1986, párrafo 195. También puede consultarse BERMEJO GARCÍA, Romualdo. *El marco jurídico internacional en materia de uso de la fuerza: ambigüedades y límites*. Cívitas. Madrid, 1993. Pp. 137-150. ■

Prémios Revista Ejército

Anunciamos los Premios Revista Ejército que otorgará el General de Ejército Jefe de Estado Mayor del Ejército, a propuesta del Consejo de Redacción, entre los artículos publicados en la Revista en el año 2014.⁽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 2014 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

LOS NUEVOS DESAFÍOS DEL *TARGETING*

Helder Antonio da Silva Perdigao. Teniente Coronel del Ejército de Portugal. Artillería. DEM.
Traducido por: Manuel Bueno Mingo. Brigada. Caballería.

«Las especies que sobreviven no son las más inteligentes ni las más fuertes, sino las que mejor se adaptan al cambio».

Charles Darwin

INTRODUCCIÓN

Este artículo puede considerarse como un análisis de las implicaciones de la nueva estructura de Fuerzas de la OTAN (NFS) en el campo del *Targeting*. Estando en este momento algunos cuarteles generales en proceso de certificación de la OTAN para esta nueva filosofía de fuerzas, especialmente como Cuartel General (HQ) de una *Joint Task Force* (JTF HQ), analizaremos su adaptación a este nuevo reto.

En estas líneas podemos encontrar un acercamiento simple a los JTF HQ, basado en un modelo que se considera adecuado, con los ajustes metodológicos y procedimentales necesarios para responder a este nuevo reto y, con cierto atrevimiento, con la propuesta de una nueva estructura organizativa.

El modelo aquí presentado busca identificar: *Quién* (célula, departamento) hace *qué* (tareas, responsabilidades...), *cuándo* (momento, evento específico...), *cómo* (procedimientos, relaciones, entradas/salidas), y *con qué* medios (recursos asignados).

UN NUEVO ENFOQUE DE LAS OPERACIONES

El NFS incluye el tipo JTF HQ, directamente bajo el mando de SHAPE, pudiendo ser apoyado por un *Joint Force Air Component Command* (JFACC) y/o un *Maritime Component Command* (MCC) independientes del JTF, estando estos medios centralizados con el fin de tener la capacidad de apoyar a más de una JTF simultáneamente. Depende directamente de la JTF un *Special Operations Component Command* (SOCC) y un *Joint Logistic Support Group* (JLSG), así como un conjunto de unidades de nivel brigada/task force (ver Figura 1).

La filosofía del JTF HQ se basa en una estructura con responsabilidad en los niveles operacional y táctico simultáneamente, a falta de un *Land Component Command* (LCC) a sus órdenes. Esta nueva Organización de Fuerzas deberá estar preparada para llevar a cabo pequeñas operaciones conjuntas, centradas principalmente en el componente terrestre (*Small Joint Operations – Land: SJO-L*).

LA NUEVA METODOLOGÍA DEL *TARGETING*

Con el fin de responder adecuadamente a los desafíos que surgen de esta nueva filosofía de la JTF, hemos llevado a cabo un análisis reflexivo basado en la doctrina de la OTAN, la interacción con otros expertos, las lecciones aprendidas en teatros de operaciones y los resultados del ejercicio de HIREX13, desarrollando un modelo que pretende dar respuesta a las situaciones que se prevén como probables, tanto en el nivel táctico como en el operacional.

UN MODELO POSIBLE

Analizando el esquema del Anexo A (al final del artículo), de abajo hacia arriba (como se desarrolla realmente el proceso), las unidades subordinadas del JTF el día «X» identifican los efectos deseados sobre los targets¹ que se encuentran en su área de responsabilidad, y recogen toda la información disponible sobre ellos. El objetivo propiamente dicho junto a la información recopilada constituyen el embrión de las denominadas *Target Nomination List* (TNL) y de las *Target folder/Material* (TM)², que deberán distribuirse lo antes posible por la *Intelligence Targeting Cell / Target Support Cell* (ITC/TSC), siendo posteriormente presentados en el *Joint Targeting*

Working Group (JTWG). La TSC, basándose en estos productos, comienza a cargar estos datos en la base de datos *Joint Targeting System* (JTS) y produce un primer borrador de la *Joint Target List* (JTL).

La ITC complementa las carpetas de objetivos (TM) con la información disponible en el *Joint Intelligence Center* (JIC), que es apoyado esencialmente por: *All Sources Cell* (ASC) responsable del *comprehensive preparation of operational environment* (CPOE); la Célula de Contra Inteligencia y Seguridad (J2X, responsable de HUMINT) y la Célula de Apoyo Geográfico (Geo Cell), responsable de la información geográfica y meteorológica. Si es necesario recopilar información

adicional acerca de los objetivos, la ITC, a través de *Collection Coordination and Intelligence Requirements Management* (CCIRM), formula una solicitud de información (RFI) que se integrara en el ciclo del *Daily Assets Reconnaissance Board* (DARB)³, que ha de satisfacerla en 72 horas [día X+3]. Cuando la ITC dispone de toda la información solicitada se celebrará una reunión interna de la JIC, denominada *Intel Targeting Assessment Group* (ITAG), para discutir y aprobar los productos que posteriormente presentará en el JTWG (ver Figura 2).

El día [X+4] se reúne el JTWG. Este grupo de trabajo es el foro donde realmente se trabaja el *Targeting*, donde participan los principales actores del proceso y donde se producen los productos más importantes. Debería ser liderado por un coronel (preferiblemente el responsable de este campo, el jefe de FCoord/JEB)⁴, y los trabajos dirigidos y elaborados por la TSC. Destaca la presencia, entre otros, de los representantes de la ITC, InfoOps, Operaciones Especiales, PsyOps, CIMIC, los Oficiales de Enlace (LNO) de las unidades subordinadas y

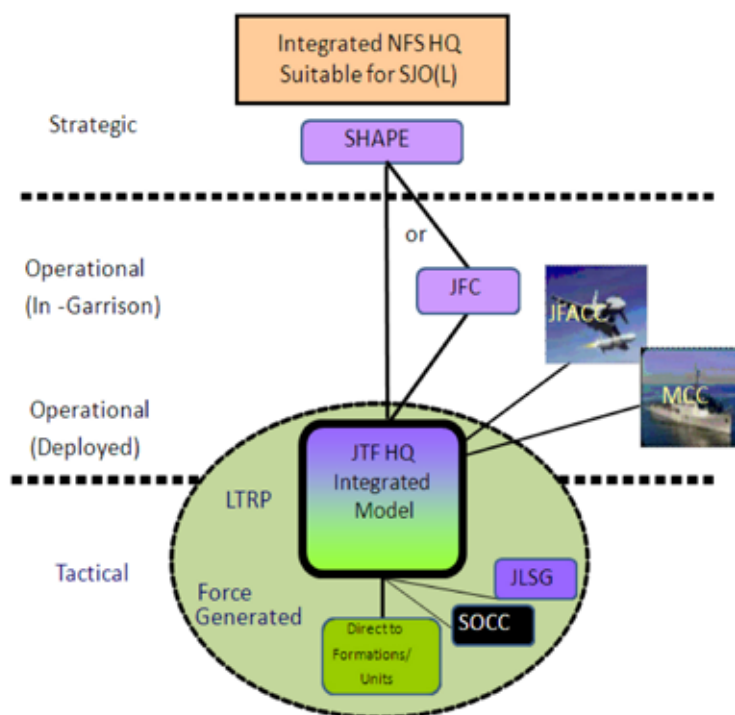


Figura 1.- Estructura de Fuerzas de la OTAN (NFS)

de los mandos componentes apoyados y que apoyan, el *Legal Advisor* (LEGAD), Asuntos Públicos, etc. En este foro asumen especial protagonismo los LNO de las unidades que han remitido sus TNL, la ITC que actualizará en su caso las informaciones de las TM, la TSC que expondrá un borrador de la JTL y el LEGAD que dará su opinión jurídica y legal sobre cada uno de los objetivos.

Todos los participantes en este foro pueden proponer objetivos y deben tener un papel activo en la discusión de cada uno de ellos. Ahora bien, ¿cuál son los productos resultantes del JTWG? En la práctica, es en este proceso donde se concreta la fase 2 del ciclo de Targeting (desarrollo, validación, nominación y priorización de los objetivos), resultando una propuesta de *Joint Prioritized Target List* (JPTL) y una validación inicial de las TM. Del JTWG surgirán además orientaciones y tareas para el TSC, con vista al foro siguiente *Joint Targeting Coordination Board* (JTCB).

Los productos extraídos del JTWG se presentan al JTCB. Liderado normalmente por un

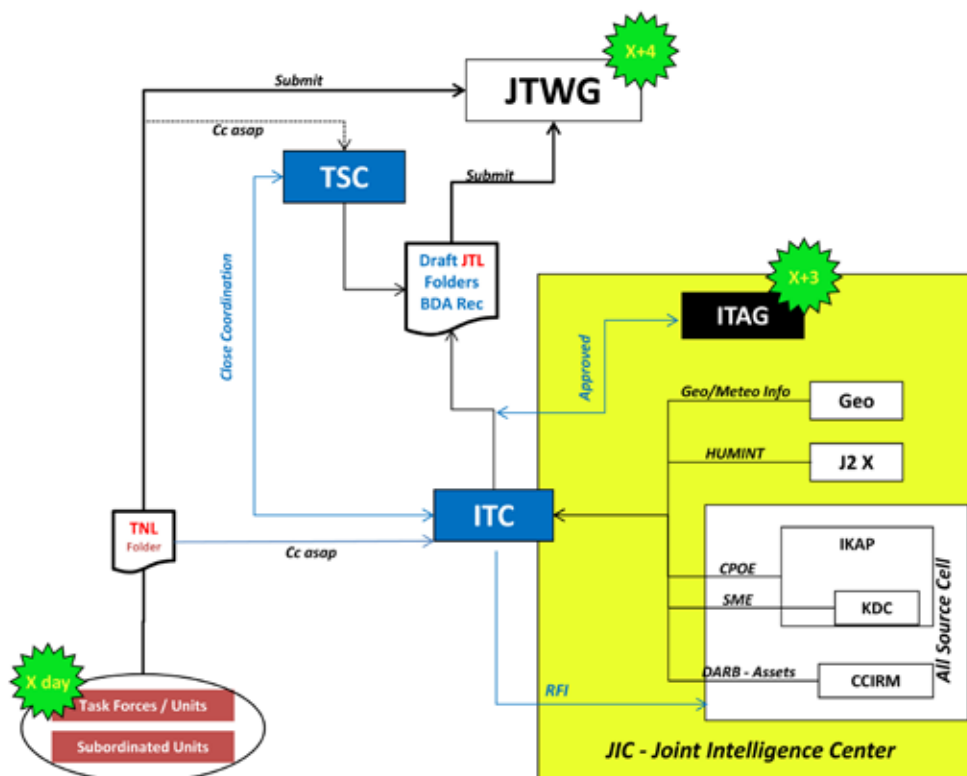


Figura 2.- Interacción de la ITC (Intelligence Targeting Cell) con el JIC (Joint Intelligence Center)

general, el JTCB se reúne el [X+5], y sus trabajos son dirigidos por la entidad que ha liderado el JTWG; cuenta con la presencia de varios jefes de *branch*, los LNO de las unidades subordinadas, mandos que apoyan y apoyados, y demás participantes cuya presencia se considere necesaria. El JTCB es un foro de decisión presidido por la Autoridad de Aprobación del Objetivo (TAA)⁵, (puede ser el jefe de la División de Operaciones: DCOS OPS), que dependiendo del entorno operativo, puede tener la autoridad delegada del Jefe del Mando Conjunto para la aprobación de los objetivos que habrán de incluirse en la JPTL, y que incluirá la definición de los efectos deseados (letales o no letales) de cada uno de ellos y la designación de la entidad/medio responsable de conseguir su ejecución con esos efectos.

En este foro se espera la contribución de todos los actores del proceso sobre sus respectivas áreas para integrar todos los medios posibles (cinéticos y no cinéticos). En él se presenta, para su consideración y discusión, la propuesta de JPTL, la actualización disponible de los objetivos

si corresponde, datos sobre el *battle damage assessment* (BDA), o en su caso sobre el combat assessment (CA)⁶, la estimación de daños colaterales (CDE), o incluso la propuesta de actualización de la matriz de *Time Sensitive Targets* (TST)⁷ o de las listas de objetivos prohibidos/restringidos (NSL/RTL). Como resultado del JTCB, a la TAA le corresponde la decisión, de acuerdo con las prioridades y directrices del mando, con la situación táctica y operacional y las distintas aportaciones recibidas de los actores del proceso.

Después de la aprobación de la JPTL, esta se subdivide en las diferentes *Prioritized Target Lists* (PTL) que son remitidas a las unidades subordinadas, para su materialización práctica en los efectos deseados, y así se da por concluido un ciclo completo de *Targeting*; teniendo en cuenta siempre que este proceso es abierto y vivo y pueden darse situaciones que provoquen la convocatoria de un JTWG y/o JTCB extraordinarios. El número de veces que el JTWG/JTCB se reúne depende esencialmente del entorno operativo del momento.

Teniendo en cuenta que el ciclo de planeamiento concluye normalmente con una *Joint Coordination Order* (JCO), entendemos que el ciclo de *Targeting* debe ser semanal, consiguiéndose de esta manera cumplir los requerimientos tanto operacionales como tácticos. Los resultados del JTCB deben elevarse al nivel superior para ser integrados y sincronizados con la operación en su conjunto.

El JCBWG⁸ constituye el foro responsable de la integración de todos los productos de los diferentes *coordination board/working groups* (CB/WG), y tiene como fin último la sincronización de todos los elementos de la operación. Se trata de un encuentro en que todos los responsables de los CB/WG están presentes a fin de discutir y compartir sus productos. Este foro también será presidido por un general, después del desarrollo de los anteriores foros, [X+6], y de él surge como producto final una eventual propuesta de JCO que se presentará en la JCB⁹.

El JCB es un foro semanal [X+7], presidido por el jefe de la JTF y cuenta con la participación de sus principales asesores, con los jefes de los diversos departamentos y los jefes de las unidades subordinadas, los mandos apoyados y que apoyan al JTF. Puede desarrollarse por vídeo conferencia y tiene como producto final la eventual aprobación de la JCO y la divulgación de la directrices para el próximo periodo semanal.

En lo que respecta a los TST, su procedimiento no está aquí contemplado, debido a su especial carácter, y por tanto no se incluye en el planeamiento explicado en el Anexo A. A pesar de que el proceso de decisión de los TST está incluido en los JTCB/JCB, su ejecución requiere una metodología específica que normalmente se

dirige en el *Combined Joint Operations Center* (CJOC), bajo la responsabilidad del coordinador de TST.

LECCIONES APRENDIDAS

En el modelo descrito anteriormente se incluyen soluciones a fallos detectados durante la fase de evaluación y las lecciones aprendidas durante la fase de ejecución.

Siendo este un modelo dinámico, puede adaptarse en cualquier momento a nuevas circunstancias y, obviamente, corregir los problemas detectados durante su ejecución. El ciclo semanal parece estar ajustado y ser coherente con el ritmo de batalla de un cuartel general, dando respuestas adecuadas y oportunas a los desafíos tanto tácticos como operacionales que se pudieran presentar al JTF HQ, y pudiendo ser ampliado o reducido en el tiempo.

EL PROCESO DE *TARGETING* EN LAS UNIDADES SUBORDINADAS DEL JTF

Dado que el proceso de *Targeting* comienza en los escalones inferiores, vamos a examinar, de manera superficial, sus procedimientos con el fin de comprender su aportación al proceso global. Esta metodología es aplicable a todas las unidades de nivel táctico, pudiendo aquí incluirse las divisiones y las brigadas, salvaguardando las particularidades de estos escalones.

El *Targeting* propiamente dicho, por definición, es claramente un proceso de nivel operacional, debido tanto al volumen de recursos involucrados en él como a la variedad de capacidades que el desarrollo de este proceso implica. En este sentido, podemos afirmar que los escalones subordinados por sí solos no desarrollan en sí mismos un proceso de *Targeting*, pero a

Targeting Conjunto (nivel Operacional)	Targeting Terrestre (nivel táctico)
Fase 1 – Objetivos, intención y directrices del Mando	Entender Decidir
Fase 2 – Desarrollo, validación, nominación y priorización de los objetivos	
Fase 3 – Análisis de capacidades	
Fase 4 – Planeamiento y asignación de fuerzas	
Fase 5 – Planeamiento y ejecución de la misión	Detectar (incluido seguir) y Atacar
Fase 6 – Valoración de la operación	Valorar

Figura 3.- Matriz de comparación de los ciclos de *Targeting* Conjunto y Terrestre

través de sus medios y capacidades contribuyen esencialmente al proceso global del *Targeting* en la fuerza en la que están integrados.

Si hacemos una analogía entre los ciclos de *Targeting* Conjunto y Terrestre, observamos que su metodología es semejante, aunque el proceso sea llevado a cabo con la metodología *Decide, Detect, Deliver, Assess* (D3A), o en el caso de las operaciones de contrainsurgencia, con la UD3A¹⁰ (ver Figura 3).

Teniendo nuevamente como referencia el Anexo A, observamos que los productos remitidos por las unidades subordinadas al JTF son la TNL con la información complementaria de los objetivos (primera aproximación a las TM) que han generado a su nivel.

Entonces, ¿cómo se genera la TNL? Teniendo como referencia la metodología D3A/UD3A, las unidades subordinadas (a través de su INTEL) identifican los objetivos relacionados con las posibles líneas de acción del enemigo/opositor/adversario, lo que da lugar a los objetivos de gran valor (HVT). Una vez conocida a posteriori la operación, se identifican qué HVT tienen, o pueden tener, influencia en la línea de acción, surgiendo así los objetivos de gran rendimiento (HPT).

Después de elaborar la lista de HPT, el mando de la subunidad constituye un grupo de trabajo (en analogía con el JTWG, pero con un nombre diferente) para analizar esta lista de objetivos e integrarla con las directrices del mando, hasta transformar esa lista de HPT en una TNL. En la práctica, la TNL incluye aquellos objetivos para

los que la unidad subordinada no tiene medios para conseguir el efecto deseado y/o requieren la aprobación del mando superior para realizar cualquier acción sobre ellos. Este grupo de trabajo funciona normalmente bajo la de la Célula de *Targeting* (o, en su defecto, bajo la jurisdicción de la Célula de Coordinación de Fuegos) pudiendo ser dirigido por la Célula de Operaciones.

La unidad subordinada deberá, a través de su Célula de *Targeting* o equivalente, informar a su oficial de enlace, para la presentación y defensa de sus productos en el JTWG. La Figura 4 muestra la relación de las distintas listas de objetivos gestionadas a nivel táctico.

Como consecuencia de la aprobación de la JPTL por el JTF, las unidades subordinadas son informadas a través de la PTL de los objetivos que se pueden atacar y cuáles son los efectos deseados sobre cada uno de ellos. Una vez ejecutadas las acciones sobre los objetivos, las secciones de Inteligencia de las unidades informaran al Mando Conjunto, a través de los informes de BDA (niveles I y II), completando de esta manera el ciclo completo de *Targeting*.

UNA MIRADA AL FUTURO

Entendemos que los principales implicados en el proceso de *Targeting* deben estar bajo un mando unificado, lo que permite una estructura más fácil de gestionar y una menor probabilidad de errores. Por esto, independientemente de la terminología usada, somos de la opinión de que el JTF HQ debería tener una entidad específica para dirigir el proceso de *Targeting*, con las capacidades y características expresadas en la Figura 5.

La JEB o *Joint Effects&Influence Branch* (JEIB) debería depender del DCOS OPS, estaría mandada por un coronel y dispondría bajo su mando jerárquico de cuatro células: una enfocada a Inteligencia (ITC), con un equipo dedicado al área de las redes (NET), otro equipo trabajando en las estimaciones y valoraciones en el teatro, responsable de conducir el CDE y el CA/BDA, y un tercer equipo responsable de la gestión de las bases de datos (DBT), concretamente el JTS; una célula responsable de la gestión del proceso de *Targeting* propiamente dicho (TSC), orientada a las operaciones, con equipos especializados

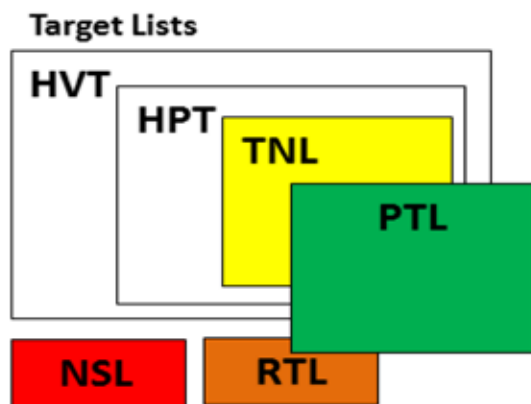


Figura 4.- Esquema de listas de objetivos a nivel táctico

en la gestión de los medios cinéticos (KT) y no cinéticos (NKT) y enfocados a los efectos letales y no letales; una célula responsable específicamente a la conducción de los TST; y una célula enfocada al estudio y planeamiento de las operaciones (PLC) y a la representación y enlace de la JEB dentro y fuera del JTF HQ. Algunas de estas células y equipos mantendrían su dependencia técnico/funcional con sus departamentos de origen.

Esta organización no está condicionada por suposiciones y, pendiente de ser consensuada, necesitaría ser probada y por supuesto, perfeccionada. Al tratarse de una estructura especializada, requerirá de un capital humano formado específicamente para garantizar la adecuada efectividad en sus funciones.

Al tratarse de una organización prácticamente con los mismos recursos, puede ser también adaptable a otros desafíos, pudiendo evolucionar hacia una organización que incorpore la coordinación de fuegos, y con pequeños reajustes y algunas capacidades adicionales, constituirse en una Célula de Fuegos Conjuntos y Efectos (JFEB).

CONSIDERACIONES FINALES

El nuevo concepto de JTF HQ incorpora una nueva aproximación a las operaciones que impone nuevos desafíos e implica que los cuarteles generales tengan que adaptar sus procedimientos a esta realidad, incluso con la ausencia de referencias tanto doctrinales como prácticas.

En ese contexto, nos hemos fijado en los ajustes necesarios en el área de *Targeting*, desarrollando un modelo que pretende responder simultáneamente a las necesidades tanto tácticas como operacionales, incorporando lecciones aprendidas y la metodología OTAN.

Se trata de un modelo de ciclo de *Targeting* semanal, en el que los precursores son las unidades subordinadas del JTF, sobre la base de desarrollo de productos en un grupo de trabajo clave (JTWG) y un órgano de decisión por excelencia (JTCB), en el cual el TAA tiene la competencia delegada para decidir el *tempo* en función de la situación táctica/ operacional del momento.

Conocedores de las dificultades inherentes a los consensos requeridos dentro de la OTAN para adaptar estructuras y asignarles recursos, sin ningún tipo de restricción o premisa hemos

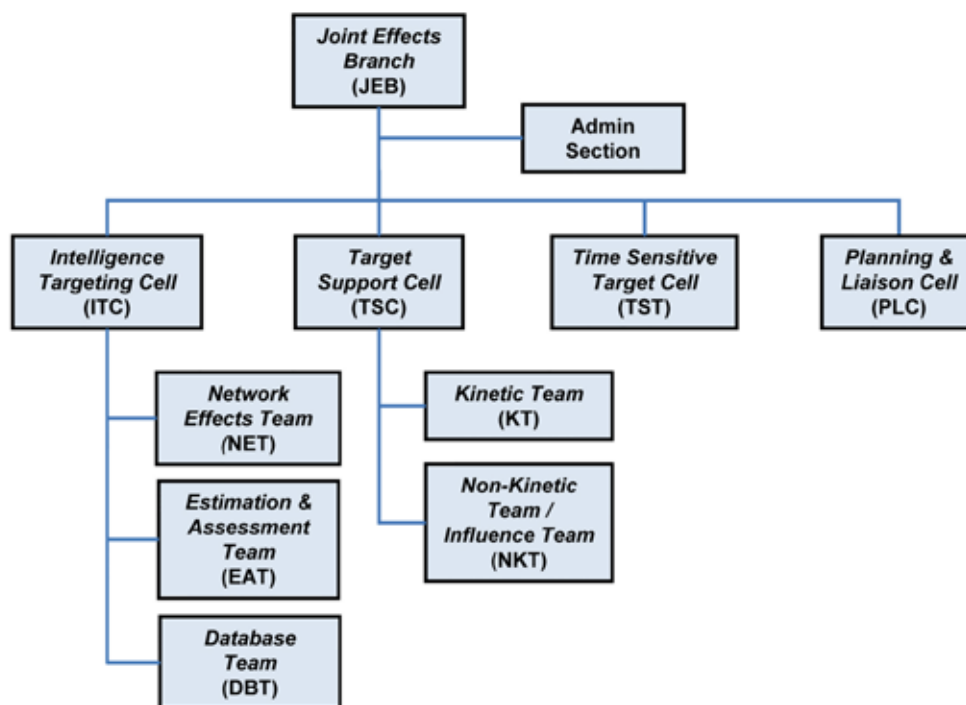


Figura 5.- Posible estructura de una JEB (Joint Effects Branch)

realizado un análisis de las capacidades que juzgamos necesarias y adecuadas para la gestión del proceso de *Targeting*, y tratando de visualizar desde el presente cuál puede ser el futuro de la organización tipo JEB/JEIB/JFEB.

Con la percepción de haber hecho un aporte significativo a la búsqueda de una posible solución a los problemas inherentes a este nuevo enfoque de un JTF HQ a través del desarrollo de un modelo realista que, por lo probado hasta ahora, nos transmite confianza, aun siendo solo una primera aproximación que requiere un estudio constante, dejando aquí el reto de completar su mejora.

NOTAS

¹ Objetivos militares, principalmente de nivel estratégico/operacional, sobre los que se pretende conseguir un determinado efecto (letal o/y no letal) independientemente del medio utilizado (cinético y/o no cinético).

² Carpeta (*folder*) que contiene un conjunto de información detallada y diversificada sobre un *target* (objetivo). Se tiende a usar un formato estándar de *target folder*, en cuanto a la información incluida.

³ *Daily Assets Reconnaissance Board*: reunión diaria en que se hacen las peticiones de obtención de información a las diferentes fuentes (UAV, Operaciones Especiales, unidades de Reconocimiento...). Este ciclo se prolonga durante 72 horas, desde la petición hasta la distribución de la respuesta.

⁴ Jefe de Coordinación de Fuegos (FCoord), de la *Joint Effects Branch* (JEB) o de cualquier otra estructura con designación y funciones similares.

⁵ *Target Approval Authority*: Entidad en la cual el jefe de la JTF puede delegar la autoridad para decidir los asuntos del *Targeting*. Normalmente es un general de brigada o de división.

⁶ Incluye el BDA, el MEA (*Munitions Effectiveness Assessment*) y el RR (*Re-attack Recommendations*).

⁷ *Time Sensitive Targets*: Objetivos que requieren una respuesta inmediata porque constituyen (o pueden constituir) un peligro para nuestras operaciones o son objetivos de oportunidad altamente lucrativos. Normalmente están directamente relacionados con el estado final deseado de la operación.

⁸ *Joint Coordination Board Working Group*: Funciona como un grupo de trabajo de sincronización de la operación. A nuestro entender sería más coherente, lógico e intuitivo que su denominación fuese *Joint*

Synchronization Working Group, aunque esta terminología no exista.

⁹ *Joint Coordination Board*: Es el último grupo de decisión (es obligada la presencia del jefe de la JTF) en lo referente a la sincronización general y final de la operación. A pesar de que la terminología no existe, sería más coherente, lógico e intuitivo denominarlo *Joint Synchronization Board*.

¹⁰ UD3A: La «u» de *understand* (entender) corresponde a un mejor entendimiento del ambiente operacional.

ACRÓNIMOS

Para facilidad del lector a continuación se recogen los acrónimos utilizados con su significado en OTAN.

ASC: *All Sources Cell*

CA: *Combat Assessment*

BDA: *Battle Damage Assessment*

CCIRM: *Collection Coordination and Intelligence Requirements Management*

CJOC: *Combined Joint Operations Center*

CB/WG: *Coordination boards / working groups*

D3A: *Decide, Detect, Deliver, Assess*

DARB: *Daily Assets Reconnaissance Board*

ITAG: *Intel Targeting Assessment Group*

ITC: *Intelligence Targeting Cell*

JCO: *Joint Coordination Order*

JEIB: *Joint Effects&Influence Branch*

JFACC: *Joint Force Air Component Command*

JIC: *Joint Intelligence Center*

JLSC: *Joint Logistic Support Group*

JPTL: *Joint Prioritized Target List*

JTCB: *Joint Targeting Coordination Board*

JTWG: *Joint Targeting Working Group*

JTF: *Joint Task Force*

LCC: *Land Component Command*

LEGAD: *Legal Advisor*

MCC: *Maritime Component Command*

MEA: *Munitions Effectiveness Assessment*

PLT: *Prioritized Target List*

SJO-L: *Small Joint Operations – Land*

SHAPE: *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*

SOCC: *Special Operations Component Command*

TAA: *Target Approval Authority*

TNL: *Target Nomination List*

TSC: *Target Support Cell*

TST: *Time Sensitive Targets*

RR: *Re-attack Recommendations*■

La edición electrónica de la Revista puede leerse, en diferentes formatos, a través de las siguientes direcciones de INTERNET e INTRANET:

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 4 años anteriores (PDF)

INTERNET MINISDEF

<http://publicaciones.defensa.gob.es/inicio/revistas>  Ejército de Tierra  Ejército de Tierra Español

- ⌵ Último Número (PDF)
- ⌵ Último Número (pasa página)
- ⌵ Ver Todas (Histórico número a número)

App Revistas Defensa: disponible en tienda Google Play <http://play.google.com/store> para dispositivos Android, y en App Store para iPhones y iPads, <http://store.apple.com/es>

INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

<http://intra.mdef.es>  Tierra  El Ejército informa  Revista Ejército

- ⌵ Último número publicado (Interactiva)
- ⌵ Números anteriores

OTRAS UBICACIONES PARA SEGUIR LA REVISTA

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

[Tweet #RevistaEjercitoTierra](#)

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

Nota: En caso de que el lector desee recibir un aviso de publicación de la Revista en el correo electrónico, habrá de comunicarlo a la redacción de "Ejército" (ejercitorevista@et.mde.es)

El papel del Inglés como lengua franca en el Ejército

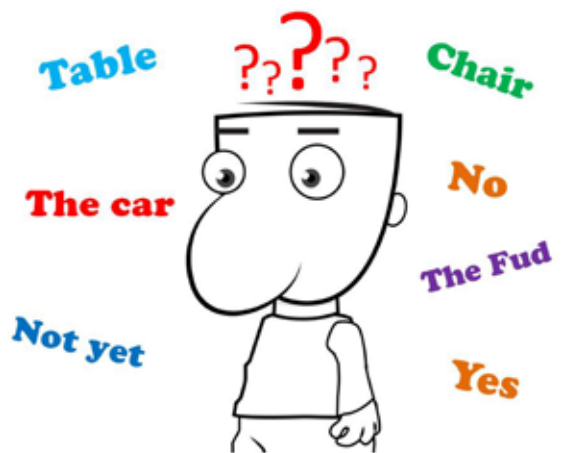
Concepción Orna Montesinos. Doctora en Filología Inglesa.

EL INGLÉS COMO LENGUA FRANCA EN CONTEXTOS INTERNACIONALES

La globalización en la comunicación internacional, en el intercambio de información y en la difusión de conocimientos ha hecho del inglés el idioma común que favorece la internacionalización no solo de la comunicación sino también de las actividades profesionales. No sorprende que el inglés se haya situado a su vez como lenguaje vehicular en el Ejército, dentro de un marco geopolítico internacional marcado por la globalización de los conflictos más allá de las fronteras nacionales y, en consecuencia, por la integración de los ejércitos en fuerzas de coalición multinacionales y multiculturales.

La presión por la internacionalización de las Fuerzas Armadas españolas ha venido de la mano de la influencia del inglés como lengua franca también dentro del ámbito militar, lo que ha supuesto el incremento de su uso tanto como lengua de trabajo, como en la seguridad internacional o en la comunicación pública.

El dominio del inglés se ha convertido en una competencia profesional esencial materializada en el requisito de certificar el nivel lingüístico en cumplimiento del Acuerdo de Normalización (STANAG) 6001 de la OTAN. La certificación supone sin duda una fuerte presión para las oportunidades de promoción profesional a la par que para el programa de formación académica de los cadetes españoles, futuros profesionales de las Fuerzas Armadas.



EL INGLÉS EN EL EJÉRCITO

Dentro de este marco, es esencial entender el rol del inglés como lengua internacional en el Ejército. Con este propósito, este artículo presenta los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas para evaluar las percepciones y actitudes que los oficiales españoles tienen sobre el uso del inglés, así como de los factores contextuales de la comunicación profesional y las exigencias interculturales de la profesión militar. El diseño de este trabajo pretende proporcionar una perspectiva de la comunicación en esta comunidad profesional y contribuir de este modo a la comprensión de las razones y motivos del uso y el aprendizaje del inglés. La encuesta, completada por 421 oficiales, proporcionó una valiosa

información en la que se profundizó en las entrevistas semi-estructuradas, contestadas por 15 oficiales, que complementaron el estudio.

En el estudio el inglés aparece como la lengua franca entre los ejércitos aliados, estrechamente vinculado a la integración de las Fuerzas Armadas en estructuras y organizaciones multinacionales. Para la profesión militar, el inglés es una lengua de trabajo

SOBRE LA IMPORTANCIA DEL INGLÉS

En respuesta a la primera pregunta (sobre la importancia del inglés en la profesión militar) los datos muestran que los oficiales parecen ser totalmente

Las referencias de los informantes al inglés como una habilidad esencial y básica, comparada, por ejemplo, con la adquisición de conocimientos de informática básicos, son abundantes. Aun así, un 10,6% de los oficiales consideró el inglés como «no muy importante» o «nada importante». Esto podría responder a la dicotomía entre dos grupos claramente diferenciados: aquellos miembros de las FAS involucrados exclusivamente en tareas en territorio nacional, sin ninguna perspectiva multinacional, que no experimentan la necesidad de hablar otras lenguas; y aquellos que sí lo hacen.

A pesar de que se pueden considerar variables como la edad, el puesto actual o un cierto sentimiento de rechazo causado por la carencia de competencia lingüística, la profesión militar asocia el conocimiento de inglés con la promoción, con un rango superior, con un mejor posicionamiento o con mayores posibilidades para el desarrollo profesional. El daño a su futuro profesional se percibe claramente en expresiones como «la necesidad de entrar en la dinámica de

la profesión» o «tienes poco que esperar de la profesión».

La presión por el uso del inglés parece estar asociada con el rango. Los oficiales de menor rango explicaron que es poco probable que utilicen el inglés, ya que restringen su actividad al mando de sus unidades, mientras que aquellos de rango más alto ejercen puestos de mayor responsabilidad que frecuentemente implican la coordinación con otros ejércitos.

La concienciación por las necesidades futuras se ilustra en la declaración de un joven capitán que admitía no necesitar el inglés en su puesto actual, pero que era consciente de que el inglés sería «esencial, crucial» una vez que participara en misiones internacionales.

Cuando se preguntó sobre la visión de los cadetes, como futuros profesionales en el escenario del siglo XXI, los entrevistados afirmaron que el conocimiento pleno solo llega con la práctica profesional, o en sus palabras «en cuanto reciben un par de órdenes de operaciones en inglés o se les ordena dar una exposición en inglés, espabilan». Una encuesta interna, que revela que un 96,6% de los cadetes son conscientes de la importancia del inglés (muy importante para un 68,3% e

Sobre la importancia del inglés en la profesión militar

	Total	%	Total
Muy importante	197	47,40%	89,50%
Importante	175	42,10%	
No muy importante	26	6,30%	10,60%
Nada importante	18	4,30%	
<i>Respondieron la pregunta</i>	416		

Sobre la importancia del inglés para el éxito de misiones internacionales

	Total	%	Total
Muy importante	247	59,10%	95,50%
Importante	152	36,40%	
No muy importante	16	3,80%	4,30%
No importante	2	0,50%	
No aplicable	1	0,20%	
Respondieron la pregunta	418		

importante para un 28,3%), confirma estas opiniones. Los porcentajes son claramente mayores entre los cadetes que en el caso de los oficiales (muy importante para un 47,4% e importante para un 42,1%) y el porcentaje de los que consideran el inglés poco o nada importante es insignificante. Esto parece responder no solo a la tendencia de los universitarios españoles hacia la internacionalización, sino también a la creciente concienciación sobre el nuevo papel de las FAS en la esfera geopolítica internacional.

La siguiente serie de preguntas se centró en el uso del inglés en la práctica profesional. Las respuestas a la pregunta 2 (sobre la importancia del inglés para el éxito de las misiones internacionales) mostraron que la competencia lingüística está directamente relacionada con la participación de las FAS en la esfera geopolítica internacional.

Cuando se refieren a la participación en misiones internacionales es cuando se percibe más claramente la importancia del inglés, no solo por el posible beneficio personal o profesional («*si no hablas inglés, estás perdido*»), sino también porque en estas misiones la vida de muchas personas puede estar en riesgo, cuando no hay tiempo para un intérprete. .

Sin embargo, las dificultades que experimentan en la práctica profesional parecen estar igualmente claras. Como se podía esperar, un tono de sutil frustración emerge cuando se mencionan los retos a los que se enfrentan y, en especial, los requisitos de certificación del nivel de idiomas. Fueron frecuentes las quejas de aquellos que no recibieron formación en inglés en su momento y que declaran sentirse castigados y tener falta de motivación: los costes económicos de los cursos, las cargas familiares o las repercusiones profesionales podrían ser algunas de las causas.

Un comentario ejemplifica esta postura:

«Si bien es cierto que durante los últimos 30 años ha mejorado mucho el nivel de inglés de los oficiales; no es menos cierto que intentar (sin éxito en la mayoría de los casos) obtener el maldito Nivel 3 le ha amargado la vida en mayor o menor medida al 50% de ellos. Tal y como se pone la cosa ahora con el nuevo Nivel 3 (Profesional), y si la cosa no cambia, todo apunta a que en los próximos 30 años seguirá mejorando mucho el



nivel de inglés de los oficiales, al mismo tiempo que se le amargaré la vida, en mayor o menor medida, al 100% de ellos. En definitiva, es imprescindible que el sentido común y el realismo en materia de idiomas vuelvan al Ministerio de Defensa; que comprendan que “lo que no puede ser, no puede ser, y además, es imposible” y que, por mucho que le amarguen la vida al personal, lo imposible no dejará de serlo. Amén»

SOBRE EL NIVEL DE INGLÉS Y LA FORMACIÓN

La falta de dominio del inglés percibida por el conjunto de los encuestados solo se corrobora parcialmente con las respuestas a la pregunta 3 (sobre el nivel de inglés)

Cuando analizamos las opiniones sobre su capacidad de expresión oral y de escritura, las llamadas habilidades de producción, vemos que comparativamente estas se consideran más débiles que la lectura y la comprensión, las llamadas habilidades de recepción. Sin embargo, esta percepción no se corresponde con los datos obtenidos en las entrevistas, en las que por encima de la expresión escrita es la producción oral la que parece plantear más dificultades, atribuidas al uso del inglés en situaciones de estrés y a las limitaciones para entender a personas angloparlantes (tanto la pronunciación nativa como los diferentes acentos parecen causar grandes problemas).

Los entrevistados reconocen cierta incomodidad en estas situaciones y son conscientes de las consecuencias de la confusión en la información, lo que les lleva a emplear varias estrategias: escribir primero en español («no puedo pensar en inglés») para luego pasarlo al inglés con la ayuda de traductores electrónicos, diccionarios y, más frecuentemente, hablantes

nativos con experiencia en su área, para evitar lo que uno de los encuestados llamó «desastres gramaticales». Algunos encuestados mencionaron a colegas, incluso ellos mismos, que han intentado ir acompañados de alguien que domine el inglés (una carga extra para aquellos con mejor nivel de inglés, se quejó un oficial entrevistado) o por un intérprete. Esta práctica parece estar justificada en el contexto militar, en el cual las consecuencias podrían ser graves dada la importancia de las decisiones que en él se toman.

En la comunicación oral, destacaron las dificultades a la hora de expresar opiniones y con ellas, la necesidad de recurrir a atajos o explicaciones largas y tediosas. Incluso admitieron haber intentado evitar ocasionalmente el uso del inglés en situaciones que lo requieran, en presentaciones o reuniones, por ejemplo. Hablar en público, con las frecuentes incertidumbres y dudas que esto implica, puede llegar a ser frustrante y negativo para la autoestima y la imagen profesional («al no poder expresar lo que sabes, la impresión general es que no sabes»).

Cuando se les preguntó acerca de su experiencia educativa, sobre el cómo y el dónde aprendieron inglés (pregunta 4 sobre las actividades de aprendizaje), los encuestados se mostraron escépticos e incluso críticos, con las actividades de enseñanza y aprendizaje del idioma en las que habían participado. La mayoría refirió cursos en España (67,5%) frente a cursos en el extranjero (29,3%), junto con clases particulares (55,3%) y, mucho menos frecuentes, cursos profesionales en inglés (19,9%). Como profesionales, y por lo tanto como aprendices adultos, mostraron una percepción general de insatisfacción al referirse a actividades como los cursos de inmersión

Sobre su nivel de inglés

	Excelente	Bueno	Intermedio	Bajo	Ninguno
Lectura	14,85%	38,37%	34,65%	8,66%	3,47%
Escritura	5,24%	30,67%	46,63%	11,72%	5,74%
Expresión oral	6,98%	32,42%	38,65%	15,71%	6,23%
Comprensión	10,97%	32,42%	36,66%	14,71%	5,24%
Media	9,51%	33,47%	39,15%	12,70%	5,17%

lingüística o las estancias en el extranjero, dirigidas por lo general a estudiantes más jóvenes con habilidades y motivaciones totalmente distintas.

La mejora se ve como un ideal no realista para los entrevistados. La presión por aumentar su nivel de inglés es vista como un reto tedioso y a menudo desmotivador, especialmente debido a la implicación personal que conlleva y, sobre todo, a la falta de remuneración profesional o económica.

SOBRE ACTOS COMUNICATIVOS EN EL EJÉRCITO

La última serie de preguntas estudiaba los tipos de textos y actividades comunicativas en las que los miembros de las FAS participan (pregunta 5, sobre los tipos de textos que leen; pregunta 6, sobre los tipos de textos que escriben)

Como se ha mencionado anteriormente, en el estudio el inglés aparece como la lengua franca entre los ejércitos aliados, estrechamente vinculado a la integración de las FAS en estructuras y organizaciones multinacionales. Para la profesión militar, el inglés es la lengua de trabajo, de los documentos que sus profesionales escriben y leen: una amplia selección de documentos profesionales, que incluyen STANAG, publicaciones doctrinales, normas o procedimientos operativos comúnmente usados entre países aliados.

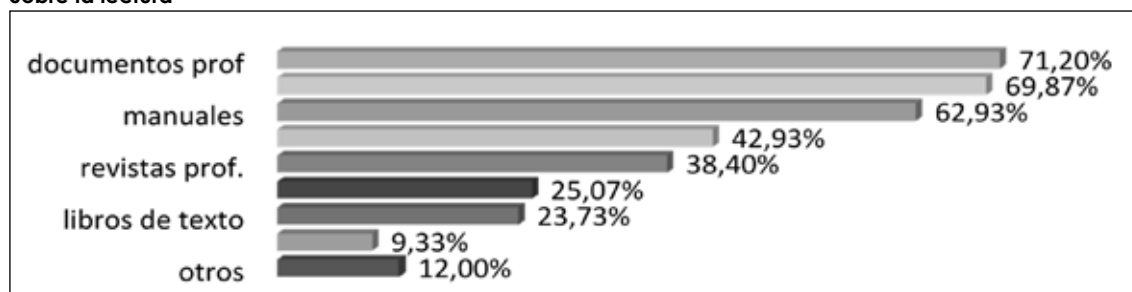
El creciente carácter internacional del Ejército también parece demostrarse en el uso de recursos de internet con propósitos profesionales, tanto para adquisiciones y transacciones electrónicas como para la comunicación entre miembros del equipo o con proveedores. El alto porcentaje de consulta de páginas web (69,87%) se explicaría por la obligación de trabajar en un entorno profesional internacional que requiere contacto frecuente con otros ejércitos o, por supuesto, frecuentes despliegues en diferentes partes del mundo.



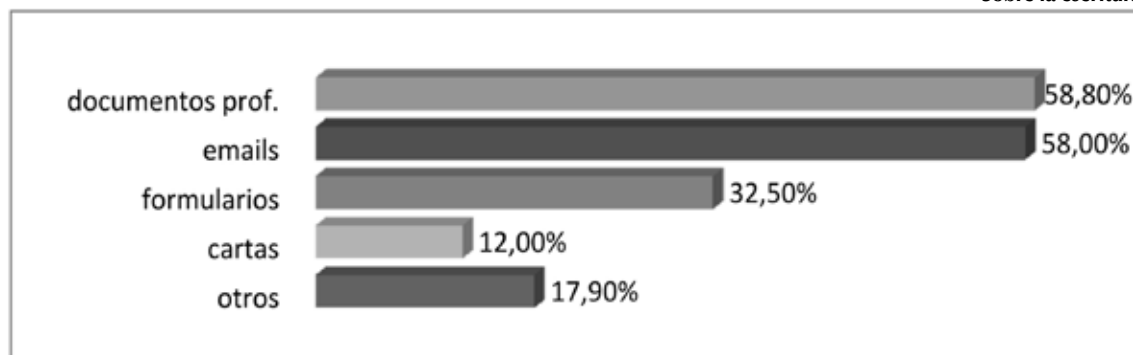
Los documentos electrónicos, las cadenas de televisión (*BBC, CNN, Al Jazeera*), las revistas especializadas (*Military Review, NATO Review*) o las páginas web de algunas organizaciones internacionales como la OTAN o la ONU se convierten en el recurso habitual para el acceso a información sobre su propio país o sobre los conflictos en el que participan o van a participar en breve. La necesidad de ampliar conocimientos en multitud de campos como la defensa, la seguridad, la geopolítica, la historia militar, la información internacional o el terrorismo es también muy relevante para estos profesionales, especialmente para los que trabajan en áreas relacionadas con el desarrollo tecnológico y el conocimiento científico. Por ello son frecuentes las referencias a la búsqueda de información dentro de todos los campos de especialización del Ejército.

Cuando se les pidió que aportaran ejemplos específicos de los textos que escriben, se aludió también a una variedad de asuntos: aquellos destinados en unidades de Ingenieros dicen buscar información sobre los más recientes equipos, materiales, *software* o vehículos; los destinados en Artillería se informan sobre nuevo armamento o sobre el usado por otros ejércitos; los pilotos de helicópteros consultan protocolos de vuelo,

Sobre la lectura



Sobre la escritura



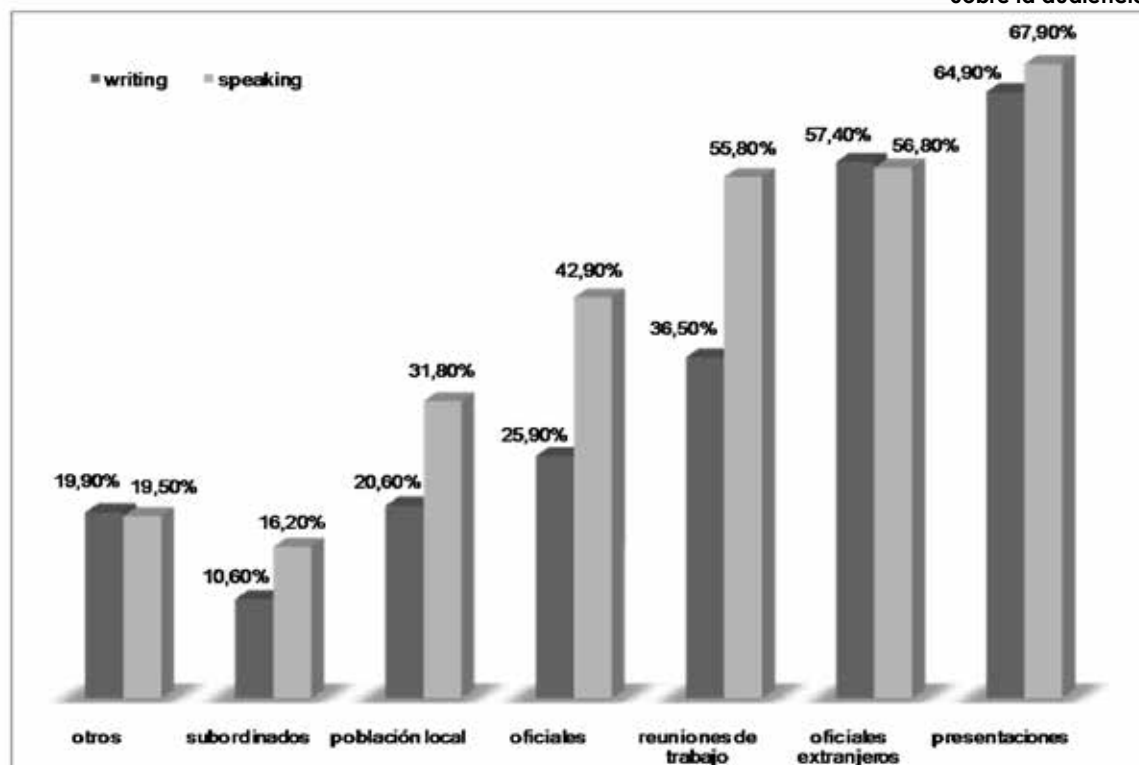
y los cuerpos médicos recopilan información sobre enfermedades propias de los países en que se despliegan las tropas españolas, por ejemplo.

En respuesta a las actividades comunicativas en los que estos profesionales participan, (pregunta 7, sobre las actividades comunicativas) se mencionaron muy diversas actividades que implicaban a su vez diferentes audiencias y entornos:

El uso de presentaciones orales parece corresponderse con la necesidad de participar en

un gran número de reuniones de trabajo, que conllevan la interacción formal e informal con un sinnúmero de audiencias, hablantes nativos y no nativos, oficiales y subordinados, nacionales y extranjeros. Dependiendo del área de especialización, los militares entrevistados afirman establecer comunicación oral o escrita con torres de control, manejar instrucciones de radio, conversaciones telefónicas o vía email, contactar con proveedores locales, con trabajadores o con contratistas. Todos ellos parecen coincidir,

Sobre la audiencia



sin embargo, en que la comunicación con la población local, y en particular la interacción con los civiles de aéreas en conflicto, es altamente decisiva para el éxito del Ejército en las misiones internacionales.

A pesar del uso fundamentalmente profesional de la lengua en el contexto militar, las entrevistas sacaron a la luz la clara dimensión social del lenguaje, ya que el inglés se convierte también en la lengua de contacto social tanto en entornos formales como informales. Este es sin duda un rasgo específico de esta profesión, acostumbrada a los despliegues y la movilidad personal y familiar. Los destinos o los cursos de especialización en el extranjero pueden explicar las frecuentes referencias a la comunicación oral y escrita con antiguos y actuales colegas extranjeros, con quienes no solo han compartido actividades laborales sino también tiempo de ocio. Algunos de los entrevistados subrayaban, sin embargo, que a pesar de que la comunicación profesional normalmente utiliza procedimientos y textos estandarizados que facilitan su manejo, suelen encontrar grandes dificultades con este uso social del lenguaje, durante su tiempo de permiso, al reservar hoteles o restaurantes, hacer compras o turismo, es decir, cuando establecen conversaciones informales.

ÚLTIMAS ANOTACIONES

No se puede entender la comunicación sin entender a la gente que la crea. Este estudio ha pretendido proporcionar una visión de la actitud de la profesión militar española frente a la comunicación en inglés, que ratifica el papel esencial del inglés como lengua franca en las misiones internacionales en las que las Fuerzas Armadas españolas participan dentro de coaliciones y donde el inglés se convierte en una herramienta vehicular en el trabajo así como en la vida cotidiana.

Las encuestas y entrevistas a los oficiales del Ejército español han permitido verter luz sobre la firme apuesta por la importancia del inglés tanto para el éxito de la participación de las FAS en actividades internacionales, en misiones militares, en el trabajo en los cuarteles internacionales o en reuniones multilaterales, como para el desarrollo de su propia carrera profesional.

Sin embargo, también se han documentado las dificultades y los retos a los que se enfrenta el Ejército en el siglo XXI: la posible imagen negativa del Ejército como institución de elite internacional, las terribles consecuencias de las deficiencias en las comunicaciones durante las misiones en teatros de operaciones, al igual que en seguridad naval y aérea.

Las opiniones recabadas han permitido ratificar la preocupación de los ejércitos de todo el mundo, incluidas las FAS españolas (véase el documento *Visión 2025* o el número de febrero 2008 de la revista *NATO Review*), por la comprensión cultural del entorno y por mostrar conciencia cultural y sensibilidad hacia las lenguas y culturas de la población local en áreas de conflicto. La complejidad del multilingüismo en instituciones multinacionales y la diversidad de edades, razas, culturas, motivos, valores y normas podrían ser la causa de barreras comunicativas y de problemas de adaptación; un reto aún mayor para el Ejército.

La comunicación es, en suma, parte inseparable de la profesión militar; y el adecuado manejo de la comunicación y la información, una competencia básica de la educación de los soldados y oficiales. Durante su proceso formativo, necesitan, por tanto, desarrollar sus competencias académicas y profesionales, es decir, adquirir contenidos específicos y habilidades para comunicarse con efectividad en inglés, signo de «la competencia, la responsabilidad y la influencia» que el Ejército busca asumir como organización (*Visión 2025*, p. 5). La creación de un entorno de aprendizaje de idiomas debería ir más allá de las palabras y, por consiguiente, ser sensible a las implicaciones sociales de la comunicación, centrándose tanto en una comunicación efectiva como en la adquisición de habilidades lingüísticas.

NOTA

La autora quiere expresar su agradecimiento al Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra, a la Academia General Militar de Zaragoza, al Centro Universitario de la Defensa y a la United States Military Academy por su ayuda en esta encuesta. También a aquellos que tan generosamente compartieron con ella sus conocimientos del entorno militar. ■

Fundación "Tercio de Extranjeros"



Haciéndose miembro de esta Fundación, Vd., está apoyando una noble causa y colaborando a la consecución de nuestros fines.

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.

La Fundación "Tercio de Extranjeros" nace con la vocación de dar respuesta a una necesidad que siempre ha tenido La Legión: atender, atender socialmente a los que algún día sirvieron en sus filas, entregando su juventud y sus ilusiones a esta gloriosa Unidad, y que hoy – porque las heridas de la suerte no han curado - viven en desarraigo, sin familia o simplemente sin techo.

Pero nuestros fines no se reducen únicamente a los de carácter social; también nos proponemos dar a conocer la historia de La Legión mediante conferencias, publicaciones y cuantas actividades culturales sirvan a este fin.

De la misma manera, queremos acercar La Legión a la población civil, especialmente a la juventud, para que la conozcan y se sientan orgullosos de tener en España una de las mejores Unidades del Mundo.

Hoy esta Fundación cuenta con una Casa de acogida (Casa Valenzuela), en la que se encuentran recogidos varios antiguos Legionarios que, sin recursos acudieron a nosotros. Gracias a ello han recuperado un hogar, una familia (su familia Legionaria), y lo más importante: dignidad.

www.fundaciontercioextranjeros.org

Avda. Imperio Argentina, nº 7; portal 3- ático A
Tf. 952084006
29004 Málaga

FICHA DE INSCRIPCIÓN COMO MIEMBRO DE LA FUNDACIÓN "TERCIO DE EXTRANJEROS" ENTIDAD BENÉFICA SIN ÁNIMO DE LUCRO

Apellidos y Nombre: e-mail

Dirección:

Población: C.P.: Provincia:

Teléfonos:/..... NIF.:

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------|
| ☐ | APORTACIÓN PUNTUAL VOLUNTARIA..... | euros |
| ☐ | APORTACIÓN ANUAL TROPA LEGIÓN EN ACTIVO | 30 euros/año |
| ☐ | APORTACIÓN ANUAL | 60 euros/año |
| ☐ | APORTACIÓN SEMESTRAL | 30 euros/semestre |
| ☐ | APORTACIÓN TRIMESTRAL | 15 euros/trimestre |
| ☐ | APORTACIÓN | euros/ |

FORMAS DE PAGO: (marque con una X)

- ☐ Domiciliación bancaria a favor de la Fundación "Tercio de Extranjeros" (rellene autorización)
☐ Transferencia bancaria/Ingreso en efectivo en:

Banco de Santander IBAN: ES32 0049 3939 1327 1405 8640

IMPRESO DE DOMICILIACIÓN BANCARIA

IBAN E S

En, a de de 20....

Firmado:.....

ENVIAR A: FUNDACIÓN "TERCIO DE EXTRANJEROS"

Avda. Imperio Argentina, nº 7; portal 3- ático A

29004 MÁLAGA

Fax: 952234618 – e_mail: secretario@fundaciontercioextranjeros.org



NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

1. REVISTA EJÉRCITO. 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. 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 currículo, 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 y código cuenta cliente (código IBAN).

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.

4. 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. 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.

5. 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.

6. 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.

MilipediA (Enciclopedia Militar Digital): Los trabajos publicados, con la autorización expresa del autor, se remitirán a la MilipediA para su edición en lenguaje «wiki», lo que permitirá que otros usuarios de la enciclopedia puedan añadir, modificar, completar, etc, el texto publicado. La autorización del autor se recabará expresamente por la *Revista Ejército* durante el proceso de publicación del trabajo en la misma.

7. 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.

8. PRESENTACION DE COLABORACIONES. FORMATOS:

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 remitirse de acuerdo a 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.

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



Estudios de Liderazgo y Género

Francisco José Pulido Pacheco. Comandante. Artillería.

El Ejército ha cambiado desde 1988, año de la incorporación de la mujer a las Fuerzas Armadas; actualmente las mujeres han llegado a alcanzar el empleo de teniente coronel.

El Ejército, que era tradicionalmente cosa de hombres, ha pasado a ser cosa de hombres y mujeres, y en la actualidad no hay diferencia si el superior es hombre o mujer. Este artículo pretende describir el liderazgo femenino y que ser fuente de inspiración en investigaciones militares en dicho campo.

Según el último *Anuario Estadístico Militar* del Ministerio de Defensa de 2010, la mujer representaba el 10,75% del total de las Fuerzas Armadas. Concretamente el 2,46% del personal militar de carrera, el 25,42 % de los militares de complemento y el 16,78% del personal de tropa y marinería. En la actualidad ha aumentado su porcentaje hasta el 12 %.

Para hablar de liderazgo femenino en el Ejército hay que empezar por definirlo y analizar el marco teórico. Según Bass: «Hay tantas

definiciones como investigadores han tratado el tema», pero en el ámbito del Ejército hay que recurrir al OR7-026 *Orientaciones de Liderazgo* que lo define como «la habilidad que tiene un jefe para influir en sus subordinados mas allá de lo que su autoridad le permite, sin que estos se sientan coaccionados». En las FAS es clara la diferencia entre jefe y líder: el jefe es la persona que ocupa una posición jerárquicamente superior, impuesta por la organización; y el líder es todo jefe que consigue entusiasmar y arrastrar a sus subordinados. No se considera líder a todo jefe, ni a toda persona que consigue influir en los demás sin ser jefe.

Los primeros estudios sobre liderazgo se centraron en identificar cuáles eran las cualidades innatas del líder. El caso parecía sencillo. Se trataba de determinar quién poseía las cualidades innatas para ser un buen líder y poder determinar el mejor perfil. Una de las limitaciones era que la persona que careciera de estos rasgos no podría llegar a ser líder. Las investigaciones no han apoyado estas teorías porque no han encontrado rasgos similares en los múltiples líderes que han existido a lo largo de la Historia. Concretamente, Geier (1967) realizó una investigación sobre las características de la personalidad comunes a los líderes de la época, identificando ochenta características, pero solo cinco eran comunes a cuatro o más líderes eficaces.

Posteriormente el enfoque conductual describía el liderazgo según criterios de rendimiento y clasificaba el estilo de mando según la orientación del jefe hacia las personas o las tareas. Existen varias teorías representativas de este enfoque, como la teoría de Kurt Lewin que denominó a sus líderes «democrático», «autoritario» y «laissez-faire». Lewin defendía que el democrático era el liderazgo ideal, el que obtenía mejores resultados y conseguía mantener elevadas dosis de motivación en sus subordinados.

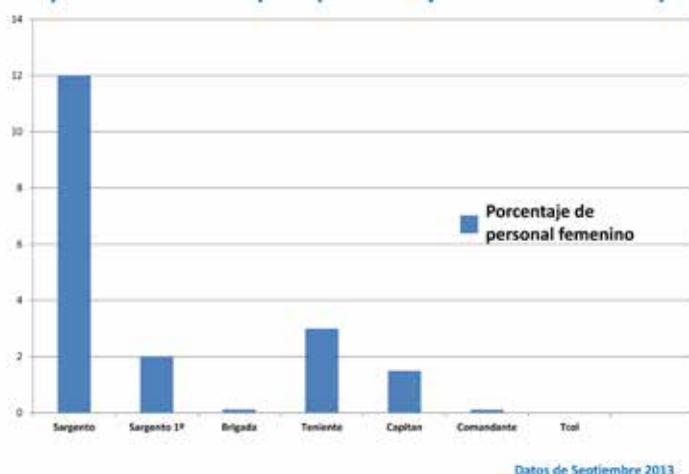
Otra teoría importante dentro de este enfoque es la de Blake y Mouton que con su parrilla de comportamiento definieron hasta 81 estilos de mando. Mucho más completa que la anterior, aunque con deficiencias como descubrieron investigadores posteriores. Blake y Mouton combinaron las dos dimensiones del enfoque conductual según la preocupación de los jefes por las personas y por la tarea. Dividieron cada dimensión en nueve partes y describieron de los 81 estilos de mando resultantes los cinco más característicos, y llegaron a una conclusión similar que el anterior estudio: existe un mando ideal, al que denominaron estilo de mando 9.9, mando ideal.

El enfoque situacional señala que no basta con estudiar la conducta del líder, sino que es necesario incluir la situación, definiéndola según la

perspectiva teórica que se trate. El líder es moldeable y puede modificar su estilo de liderazgo adaptándolo a las situaciones. Los líderes pueden aumentar su eficacia con formación, capacitación y desarrollo. Las teorías más representativas del enfoque situacional son la de Fiedler (1967) y la de Hersey y Blanchard (1969).

El modelo de contingencia de Fiedler defendía que el estilo de mando dependía de la situación en la que se encontrara. Su innovación fue añadir una situación a la

Porcentaje (%) de personal femenino en relación al total de personal en el empleo (oficiales y suboficiales del ET)



realidad. Definió la situación mediante tres factores: la relación jefe y subordinado, la estructura de la tarea y el poder formal del líder. Con las variables entre estilo de mando y situación describió ocho situaciones posibles. A través de múltiples estudios llegó a la conclusión de que los jefes orientados a la tarea obtendrían mejores resultados en las situaciones extremas; y, por el contrario, los jefes orientados a las relaciones obtendrían mejor rendimiento en las situaciones intermedias.

Hersey y Blanchard realizaron sus estudios en la Universidad de Ohio, defendiendo que no existe el estilo de mando ideal, sino que depende de las circunstancias. Definieron la situación como la interacción entre el estilo de mando del jefe y el grado de madurez de los subordinados. El jefe, también con la clasificación tradicional, se puede orientar a las personas o a la tarea. Y para el grado de madurez de los subordinados, tuvieron en cuenta su grado de formación o experiencia y su predisposición o grado de motivación. Existen cuatro tipos de subordinados: M1 madurez baja, M2 media baja, M3 madurez media alta y M4 madurez alta. Conociendo el grado de madurez de los subordinados, hay que emplear un estilo de mando específico con cada uno de ellos.

Los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios en sus seguidores y elevan la moral y motivan a través de su influencia personal. Los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas. Bass y Avolio (1997) desarrollaron el primer instrumento para medir el liderazgo transformacional –*Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ)–que predice el estilo de mando tendrán los individuos y se ha convertido en uno de los paradigmas de estudio del liderazgo en la actualidad. El MLQ es el instrumento más utilizado para investigar el liderazgo en las organizaciones.

LIDERAZGO Y GÉNERO

Los primeros estudios sobre liderazgo y género surgieron a principios del siglo XX, pero en las tres últimas décadas han aumentado considerablemente ya que fue en la década de los noventa cuando se empezó a democratizar el acceso de las mujeres a puestos de dirección.

Cuando se reflexiona sobre el liderazgo de las mujeres, lo primero que viene a la mente es que utilizan un estilo propio, diferenciado de los hombres. Las primeras investigaciones sobre el tema apuntan en esta dirección. La primera de las investigaciones publicadas basándose en el liderazgo transformacional fue realizada



por Rosener (1990), donde evaluaba el estilo de liderazgo de hombres y mujeres. La investigación concluyó que las mujeres se describían a sí mismas como líderes transformacionales, mientras que los hombres se veían más como líderes transaccionales. Rosener relacionó estilo de liderazgo con la estructura de la organización donde se ejercía ese liderazgo y encontró que las mujeres practicaban más el estilo transaccional en las organizaciones donde existía una cultura creada por las propias mujeres; mientras que no existían diferencias significativas en las culturas creadas por hombres.

Kaufmann (1996) también defiende que las mujeres tienen una nueva y específica modalidad de liderazgo, son más receptivas y participativas. Este modelo responde más a las necesidades de la organización reforzando el lado humano de los empleados. Sin embargo, es importante señalar que las investigaciones que defienden la diferencia de liderazgo están basadas en la experiencia de las organizaciones y en aprecia-

mujeres se inclinaban más a las relaciones y no había diferencias significativas en la orientación a la tarea. Pero tuvieron que diferenciar tres tipos de estudios porque no eran consistentes en todas las organizaciones: estudios organizacionales donde hombres y mujeres ejercían de líderes y encontraron que no había diferencias significativas entre ambos estilos de liderazgo; estudios de laboratorio, realizados normalmente con estudiantes universitarios; y estudios de evaluación realizados con personas que no ejercen de líder. En estos dos últimos encontraron diferencias significativas en el tipo de orientación, las mujeres hacia las relaciones y los hombres hacia la tarea. Como explicación recurrieron a la teoría del rol social, que postula que los roles sociales se imponen a los de género, de ahí las diferencias encontradas en este tipo de estudio, no así en las situaciones reales de liderazgo efectivo.

Posteriormente Gardiner y Tiggeman (1999) trataron de comprobar los resultados de la investigación de Eagly y Jhonson (1990), realizando una evaluación con LBDQ (*Leader Behaviour Description Questionnaire*) que mide la orientación hacia las relaciones o hacia la tarea, en diferentes organizaciones. Encontraron que las mujeres se inclinan normalmente hacia las relaciones y los hombres a la tarea en organizaciones creadas por mujeres; en organizaciones dominadas por hombres, no había diferencias de liderazgo entre hombres y

mujeres, demostrando que tiene más fuerza el rol social y que las mujeres adoptan un estilo de liderazgo masculino en las organizaciones donde predominan los hombres.

Druskat (1994) realizó un estudio muy riguroso a 6.400 personas de órdenes religiosas, atribuyendo más frecuentemente a las mujeres el estilo de mando transformacional y a los hombres el transaccional. Esta autora da importancia a que en la organización se mida el estilo de mando, ya que si la organización es «tradicional» (burocrática, rígida, marcadamente masculina) la diferencia de sexo se enmascara y no se permite a las mujeres expresar su verdadero estilo de

“Según la orientación hacia la tarea o las relaciones, estudios anteriores concluían que las mujeres eran más democráticas y participativas que sus compañeros varones. Luego, cuando se empezó a emplear instrumentos estandarizados de medida, la mayor parte de las investigaciones encontraron que no había diferencias significativas en los liderazgos de hombres y mujeres.”

ciones personales de los investigadores. Esto no es compartido con la inmensa mayoría de los científicos sociales, que argumentan que no hay diferencias significativas de liderazgo.

Eagly y Jhonson (1990) realizaron un «meta-análisis» que incluía 167 estudios realizados entre 1961 y 1987 relacionando liderazgo y género, demostrando que en situaciones de laboratorio las mujeres utilizaban estilos de mando más democráticos y sociales, mientras sus compañeros varones lo hacían de forma más autoritaria o directiva.

Respecto a los estilos de orientación a la tarea o a las relaciones, se encontraron con que las

mando. Aunque el estudio adolece de ciertas limitaciones, porque las organizaciones estudiadas eran solo masculinas o femeninas y en las actuales encontramos a hombres y mujeres trabajando juntos, hay estudios que corroboran su hipótesis de las diferencias significativas entre los estilos de liderazgo.

Maher (1997) realizó un estudio para diferenciar los estilos de mando transformacional y transaccional respecto a los estereotipos de género y la correspondencia entre los estereotipos y las evaluaciones reales de los líderes. Los participantes a través del MLQ debían evaluar a su jefe como a un hombre y como a una mujer que a su juicio fuera un estereotipo. Los resultados no mostraban diferencias significativas en los estilos de mando entre hombres y mujeres.

En nuestro país se han llevado a cabo investigaciones en el ámbito de liderazgo transformacional y de género. Así, Lopez-Zafra y Morales (1998) realizaron una investigación en la universidad donde a través del MLQ describían el estilo de mando de directores, jefes de estudios y secretarios. No encontraron grandes diferencias en los estilos de liderazgo adoptados por hombres o mujeres, aunque sí había diferencias comparando los puestos que desempeñaba cada uno de ellos.

Posteriormente, Cuadrado y Molero (2002) realizaron una investigación en el ámbito

empresarial donde evaluaban el estilo de liderazgo de un conjunto de directivos. Sobre un total de 140 encuestas se concluía que las mujeres tienden a puntuar más alto en liderazgo transformacional, aunque no es lo suficientemente significativo para constatar que haya diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de liderazgo.

En el ámbito militar hay que salir de nuestras fronteras para encontrar investigaciones sobre liderazgo y género. Rice, R. W, Instone, D. y Adams, J. (1984) realizaron uno de los primeros estudios en la Academia Militar de West Point en EEUU, pasando un cuestionario a 810 cadetes de primer curso y a 842 cadetes de segundo, en el que se evaluaban las características del líder ya fuera masculino o femenino, cuya conclusión mostraba mínimas diferencias en el liderazgo de ambos sexos.

Sin embargo Boldry y sus alumnos (2001), que realizaron un estudio en la misma academia militar, demostraron que las mujeres eran menos aptas para el trabajo militar. Según su estudio, las mujeres son percibidas como menos eficaces que los hombres donde el liderazgo hay que ejercerlo en una organización, en la que la mayoría de los evaluadores son hombres.

Lupano, Castro y Casullo (2008) investigaron en el Ejército de Perú cuáles eran los prototipos de líder militares masculinos y femeninos. Mostraron las diferencias en los prototipos de

líder efectivo que tienen internalizados los mismos líderes de la población militar. Más reciente, Moreira Martins (2010) realizó un estudio de liderazgo transformacional y género en unidades militares del Ejército de Portugal, en el que concluye que no hay diferencias significativas de estilo de liderazgo entre hombres y mujeres.

Como se puede comprobar hay múltiples estudios sobre liderazgo y género que tratan de analizar las diferencias entre los estilos de mandos





desde diferentes perspectivas. Al haber muchas variables relacionadas indirectamente con el género, existen muchas formas de abordar el problema. Las primeras investigaciones sobre el liderazgo femenino se basaron en experiencias personales en las organizaciones, y defendían la existencia de un liderazgo propiamente femenino diferenciándolo del masculino.

Según la orientación hacia la tarea o las relaciones, concluían que las mujeres eran más democráticas y participativas que sus compañeros varones. Posteriormente cuando se empezó a emplear instrumentos estandarizados de medida, la mayor parte de las investigaciones en organizaciones encontraron que no había diferencias significativas en los liderazgos de hombres y mujeres. Aunque estos resultados pueden parecer sorprendentes, el motivo es la diferente perspectiva desde la que se estudia el liderazgo, el tipo de organización, el instrumento de medida y el contexto cultural.

A raíz de las conclusiones de las investigaciones, hay que considerar el Ejército como una organización tradicional, con una cultura de tipo masculino donde existen un porcentaje reducido de mujeres líderes y difícilmente se pueden extrapolar sus datos a organizaciones donde haya paridad de sexos o una cultura eminentemente femenina.

Aunque en nuestro Ejército se están realizando estudios de liderazgo bajo la teoría de Bass, no tratan sobre el liderazgo femenino. Por último, una reflexión personal aunque no esté respaldada por una investigación: considero que el tipo de liderazgo no depende del sexo del jefe sino de las cualidades que tenga la persona. El líder de una unidad intentará hacerlo de la mejor manera posible, sea hombre o mujer. Por eso se hace necesaria una investigación para corroborar esta hipótesis.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Boldry, J; Wood, W. y Kashy, D. «Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training». *Journal of Social Issues*, 57(4), 2001. Pp 689-705.
- Cuadrado, I. y Molero, F. «Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españolas». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18. Madrid, 2002. Pp 69-55.
- Druskat, V.U. «Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church». *Leadership Quarterly*, 5(2).1994. Pp 99-119.
- Eagly, AH. y Johnson, B.T. «Gender and leadership style: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 108. 1990. Pp223-256.
- Gardiner, M. y Tiggeman, M. «Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72., 1999. Pp. 301-015.
- López-Zafra, E y Morales, J F. «La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género». *Boletín de Psicología*, 60. 1998. Pp 15-25.
- Lupano, M; Castro, A. y Casullo, M. «Prototipos de liderazgo masculino y femenino en la población militar». *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Perú*. 28(2). Lima, 2008. Pp.228-258.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina. *OR7-26 Orientaciones Liderazgo*. Granada, 2007.
- Moreira Martín, C. *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Facultad de Psicología. Universidad Complutense. Madrid, 2010.
- Rosener, J.B. «Ways women lead». *Harvard Business Review*, 68 (6). 1990. Pp. 119-125. ■

LA NUEVA RESERVA MILITAR. REFLEXIONES PARA ESPAÑA

César Pintado Rodríguez. Teniente. Reservista. Ejército de Tierra.

INTRODUCCIÓN

Los ejércitos occidentales de la actualidad tienen poco que ver con los de hace solo un cuarto de siglo y lo mismo puede decirse de sus componentes de reserva. Las fuerzas que han alterado las medidas sobre la reserva militar son en realidad las mismas que han cincelado los ejércitos de hoy.

Primero, el fin de la Guerra Fría eliminó la necesidad de ejércitos masivos que se nutrían principalmente del servicio militar obligatorio. Segundo, las fuerzas armadas propias y aliadas han ido abriéndose al personal femenino y extranjero, y la profesionalización ha ido desplazando a la conscripción. Todo ello ha requerido

profundos cambios en la gestión de los recursos humanos, así como en las mentalidades. Y tercero, a pesar de las numerosas misiones, el gasto militar en Occidente actualmente está muy por debajo del soportado a mediados de los ochenta. De hecho, en la UE ha bajado un 23% en la última década. Esos recortes presupuestarios han llevado a los ejércitos a reducir drásticamente su tamaño y a confiar más en sus componentes de reserva.

LA COMBINACIÓN

Esa mayor dependencia de los reservistas plantea no pocos desafíos. Reclutar y retener reservistas se ha vuelto más difícil, en tanto que

muchos han comprobado la dificultad de cumplir con sus ampliadas responsabilidades. Los reservistas de los principales ejércitos de la OTAN son empleados cada vez con más frecuencia en misiones exteriores, aunque en España su uso es aún poco más que anecdótico¹. Los responsables de la planificación de los ejércitos tienen que buscar la distribución óptima de activos y especialidades entre el componente activo y de reserva². Y además hay que sostener ese empleo de los reservistas sin crear un agujero financiero ni perder el apoyo de los empleadores.

Para aliviar la presión de este uso ampliado de los reservistas, algunos ejércitos como el británico o el estadounidense han intentado hacer más predecibles sus rotaciones. Así, el Ministerio de Defensa del Reino Unido solicita voluntarios para cualquier operación antes de recurrir a la movilización obligatoria. También se pretende hacer más flexible el servicio en la reserva y, aumentando la variedad de modalidades de servicio, permitir a los reservistas definir su nivel de compromiso. En el Cuerpo de Marines de EEUU se contemplan hasta seis categorías de reservistas en función de su disponibilidad. Otros países no solo ofrecen diversas opciones de servicio en la

reserva, sino el paso reversible de un componente a otro.

Las principales potencias militares han adoptado el concepto de Fuerza Total, que se basa en un trato idéntico a su personal activo y de reserva para conseguir fuerzas integradas e incluso intercambiables. Llama la atención el caso de Irlanda, que integra reservistas en sus unidades regulares y también personal en activo en su brigada de reserva. En cualquier caso, los ejércitos más avanzados están cambiando la relación entre ambos componentes, armonizando sus estructuras, compensaciones, normas y regulaciones.

Los reservistas de muchos ejércitos aliados se adiestran, trabajan y operan con sus compañeros «fijos» de forma rutinaria. Aun así, muchos reservistas se quejan de ser considerados tropa de segunda en lo referente a la asignación de recursos; si no en el trato, lo que suele revelar serias faltas de profesionalidad.

La convergencia del componente activo y el de reserva siempre plantea interrogantes sobre la distribución de especialidades. Si a «los militares a tiempo parcial» les cuesta alcanzar las mismas competencias en determinados ámbitos (principalmente en puestos operativos), los responsables



La reserva voluntaria lleva ya una década integrándose en los Ejércitos y Cuerpos Comunes

políticos y militares deben decidir dónde queda su ventaja comparativa. Aunque los reservistas siguen desarrollando funciones tradicionales de apoyo, como seguridad y logística, también han asumido nuevas responsabilidades con las habilidades que ahora demandan las operaciones. Sus nuevas tareas a menudo reflejan los conocimientos que aportan de su vida civil (administración, informática o prevención de riesgos laborales, por citar algunas). En España la figura del reservista voluntario está concebida específicamente para ello. Pero en China van aun más lejos y han capitalizado el auge tecnológico civil, organizando a expertos en tecnología de la información en unidades de reservistas destinadas a ciberguerra e inteligencia.

Muchos países han decidido mantener determinadas especialidades principalmente en sus componentes de reserva, sobre todo aquellas que no resulta práctico mantener en las Fuerzas Armadas. Por ejemplo, ciertas especialidades médicas apenas son necesarias en períodos de paz pero son esenciales en un conflicto. En varios casos, los planificadores de defensa han asignado especialidades y misiones casi exclusivamente a sus reservistas (en EEUU, CIMIC y operaciones psicológicas). Esta práctica ayuda a reducir los costes de personal y formación y ha supuesto la

globalización de la llamada doctrina Abrams³. Es prácticamente imposible para una potencia militar de cierto peso en la actualidad, ir a una guerra sin emplear al menos a parte de sus reservistas.

LA APORTACIÓN DE LOS RESERVISTAS

El fin del servicio militar obligatorio (y la consiguiente disminución del número de reservistas), combinado con la tendencia al reclutamiento en determinados grupos sociales, ha debilitado el vínculo entre las Fuerzas Armadas y su sociedad. Una responsabilidad básica de los reservistas es reforzar ese vínculo y contribuir a difusión de la llamada «cultura de defensa». En Francia existe una Reserva Ciudadana cuya misión es colaborar precisamente en ese campo, dando conferencias, charlas en centros de enseñanza o ayudando en tareas de reclutamiento.

Otro aspecto notable es el cada vez más importante papel de los reservistas en emergencias domésticas. Los gobiernos están aumentando sus capacidades y misiones para apoyar la respuesta ante desastres naturales, grandes accidentes y atentados terroristas. Un buen ejemplo de ello lo tenemos en la UME, que incluso tiene su propio plan anual de activaciones para reservistas voluntarios y ha previsto su empleo en misiones exteriores. Los reservistas residentes en las zonas

afectadas pueden ofrecer a la gestión de emergencias su conocimiento del terreno y habilidades, sin depender de unidades a menudo distantes y con problemas de disponibilidad. Además, también proporcionan un excelente enlace cívico-militar gracias a sus vínculos con las comunidades locales. En Francia, China y Rusia, los gobiernos evalúan constantemente la distribución óptima de responsabilidades entre sus fuerzas armadas y sus fuerzas paramilitares⁴, pero en todo caso se da por sentado el empleo de



Teniente Médico RV formando parte del escalón sanitario de la Agrupación Libre Hidalgo VIII (El Libano)

reservistas en emergencias domésticas.

Con el fin de asegurar la disponibilidad de unidades de reservistas para misiones prioritarias, muchos países como Australia, Japón, China, Alemania y Reino Unido han desarrollado reservas de alta disponibilidad. Esos reservistas se comprometen a mantener una mayor capacidad de reacción que el resto, normalmente adiestrándose con mayor frecuencia y aceptando períodos de activación más prolongados. La opción más obvia para esta modalidad son los militares que han abandonado el servicio



Las exigencias de las misiones exteriores hacen más perentoria la necesidad de una reserva de alto nivel

activo en un pasado reciente. En España con el Reservista de Especial Disponibilidad se apunta a esa figura, pero a contrario de la Reserva Voluntaria no cuenta con un plan general de activaciones que desarrolle su potencial.

LOS COSTES: NO ES ORO TODO LO QUE RELUCE

En unos años en que la mayoría de los grandes ejércitos están recortando sus presupuestos y plantillas, es generalizada la impresión entre los componentes activos que los de reserva tienen una mejor relación coste-eficacia. Un ejemplo de ello es el Ejército británico, que ha eliminado unos 7.000 puestos, pero que ha aumentado su componente de reserva de 17.000 a 30.000. Pero ese diferencial de coste entre ambos componentes disminuye a medida que se destinan más recursos a formar, equipar y compensar a los reservistas. Un capítulo muy demandado (y gravoso) es la extensión de los beneficios de sanidad y educación antes reservados para el componente activo. Con el concepto de Fuerza Total y un uso casi indistinto de ambos componentes, se hace moral y políticamente difícil negar tales derechos a los reservistas. Para los reservistas españoles, el acceso a determinadas ventajas

como los clubes, las residencias o las farmacias está siguiendo un camino lento y muy irregular. De momento se autoriza el uso de residencias a los reservistas voluntarios solo durante su período de activación. Más grave es que los reservistas no estén incluidos en el sistema de puntos para la reposición de vestuario y se vean mal equipados o en la necesidad de completar su uniformidad en el mercado civil.

Los gobiernos también se enfrentan a la creciente carga de mantener el apoyo de los empleadores a las obligaciones de sus asalariados reservistas. Por una parte, unos períodos más largos de servicio comprometen sus carreras civiles. Por otra, las necesidades de competitividad (especialmente en el sector privado) hacen que muchos empleadores se quejen de la repercusión de las responsabilidades de los reservistas en sus empresas. Eso ha llevado, por ejemplo, a la creciente impopularidad de la Reserva de Alta Disponibilidad en las empresas japonesas, cuando hace años suponía un honor.

Recientemente en algunos países más cercanos a España se han creado órganos como el programa SABRE⁵ de apoyo a reservistas y empresarios en el Reino Unido, o el Consejo Superior de la Reserva Militar en Francia. Ambas

organizaciones solicitan periódicamente la opinión de los empleadores sobre las políticas de reserva para buscar soluciones consensuadas. A pesar de que la Reserva Voluntaria tiene ya una década, no existe en España una organización parecida. Incluso la Oficina General de Reservistas quedó reducida en 2008 a un Área de Reservistas dependiente de la Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar. Lo más grave de ello es que la incipiente reserva militar española se quedó sin un órgano para establecer doctrina, objetivos o asesoramiento.

Otro factor que dificulta la evaluación coste-eficacia de los reservistas es que los reservistas suelen cobrar menos cuando no son empleados (aunque los Reservistas Voluntarios no cobran en ese caso), pero existen restricciones prácticas y legales para su uso. Es más eficiente mantener ciertas especialidades de necesidad puntual en el componente de reserva, pero la experiencia demuestra que los ejércitos a menudo subestiman su necesidad de ellas (por ejemplo, sanidad).

Las principales potencias militares han adoptado el concepto de Fuerza Total, que se basa en un trato idéntico a su personal activo y de reserva para conseguir fuerzas integradas e incluso intercambiables.

Calcular los costes y beneficios de los reservistas para la economía civil es aún más difícil. Cuando los reservistas son activados, sus empleadores pierden sus servicios y asumen los costes asociados a la contratación y formación de personal de reemplazo. Ciertamente es que dichos empleadores se benefician de no pocos aspectos como la formación, la forma física y el liderazgo que sus reservistas reciben en su servicio.

Estas tendencias han complicado el cálculo del coste de las reservas militares, sobre si muchos gastos se imputan al conjunto de sus fuerzas armadas. Por ejemplo, no está claro si la extensión de determinados beneficios financieros a los reservistas mejoraría la capacidad militar del país más que destinar esos fondos a unidades del componente activo.

SU USO: NUEVAS HABILIDADES PARA NUEVAS MISIONES.

La transformación actual de las reservas militares crea numerosos desafíos y oportunidades. España atesora ya un cuarto de siglo de misiones exteriores, casi siempre como parte de amplias coaliciones multinacionales, y nuestros militares ya han tenido la ocasión de colaborar con reservistas de otros países. Ya es hora de tomar nota de cómo nuestros aliados emplean a sus reservistas, de sus errores y su evolución.

Un rasgo recurrente es que se está encomendando a los reservistas una creciente variedad de misiones, algunas de ellas en exclusividad. Incluso en operaciones cortas, los jefes de unidad necesitan habilidades que no forman parte de su día a día como idiomas, análisis de sistemas o informática. Los despliegues requieren enfoques multidisciplinarios y por lo tanto una mayor cantera de conocimientos. Por ello el Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad ya ha incluido a reservistas e incluso a personal civil en varios de sus ejercicios.

Los reservistas parecen, pues, especialmente adecuados para operaciones de mantenimiento de la paz y estabilización post-conflicto, ya que estas misiones requieren más capacidades «civiles» y menos habilidades de combate. También pueden

reforzar la gestión de la transición del mando militar al civil en operaciones de estabilización. Otras clases de interoperabilidad como las tácticas, los procedimientos y las técnicas requieren un contacto más prolongado y fuera del alcance de la mayoría de los reservistas. La solución pasa por incluir a los reservistas en ejercicios multinacionales, cursos en el extranjero o, como ya hace la Confederación Interaliada de Oficiales de la Reserva⁶, desarrollar foros multinacionales para el intercambio en el seno de la OTAN. España parecía ir en esa dirección en 2008, cuando se convocaron plazas para un curso de estado mayor en Francia para oficiales reservistas voluntarios. Sin embargo, la participación española quedó cancelada por motivos presupuestarios.

Otro ejemplo claro de la contribución de los reservistas en ejercicios y operaciones son los

idiomas, caros y lentos de enseñar en las Fuerzas Armadas. Por ello la Reserva Voluntaria convocó plazas de lingüística desde el principio, sin embargo no se permite a los reservistas certificar su nivel con el *Standard Language Proficiency*. En EEUU. se prevé incluso crear una Reserva Lingüística Civil de unos mil miembros permanentemente disponible para operaciones militares. Una iniciativa parecida permitiría canalizar las capacidades del creciente número de militares (y civiles) españoles araboparlantes y reducir la dependencia de traductores locales.

CONCLUSIONES.

Asumido pues que España tiene aún que ampliar sus conocimientos sobre el empleo de sus reservistas, es el momento de que Defensa evalúe las prácticas de sus aliados y determine cuáles pueden ser adaptadas a nuestro modelo, atendiendo a las diferencias en compromisos militares, recursos humanos, técnicos y financieros, doctrina y reclutamiento.

Para empezar, puede ser acertado establecer una «reserva de alta disponibilidad» con criterios más altos, mejores compensaciones, más formación y más oportunidades de despliegue. Esa reserva en España podría componerse de reservistas voluntarios, reservistas de especial disponibilidad y mandos en situación de reserva que demuestren su aptitud y disponibilidad para misiones exteriores. Se trataría de una categoría limitada en el tiempo y los reservistas recibirían un adiestramiento intensivo para reducir la preparación previa al despliegue.

Se podría emular a Francia y crear un órgano como el Consejo Superior de la Reserva Militar. Tal órgano podría organizar reuniones periódicas de trabajo con los agentes sociales, asociaciones de reservistas y otras partes interesadas para analizar la situación y recomendar posibles mejoras. Con las debidas adaptaciones, Defensa podría adoptar también ciertos aspectos del programa británico SABRE para conseguir el apoyo del sector privado y facilitar la disponibilidad de sus reservistas.

Un aspecto que lastra el empleo de reservistas voluntarios es que su servicio, por breve que sea, debe estar asociado a un plan anual de activaciones. Eso obliga a un procedimiento inoperante para situaciones de emergencia. Si al menos las

activaciones inferiores a un mes dependiesen del presupuesto de la unidad, tanto eta como el reservista disfrutarían de soluciones más flexibles. Ante una tarea inesperada (por ejemplo, una reparación) los mandos podrían elegir la opción más conveniente: realizarla con personal propio, con reservistas o contratar una empresa civil.

Otra medida en el mismo sentido sería un plan de seguros destinado a compensar la pérdida de ingresos que muchos reservistas sufren en sus activaciones y que les disuade de aceptar activaciones más largas. Israel, Japón y varias reservas anglosajonas tienen muchos años de



La experiencia y las habilidades de los reservistas son apreciadas por los aliados

experiencia con esos programas y pueden proporcionar soluciones de eficacia demostrada.

Los ejemplos de Francia o Canadá ilustran la conveniencia de emplear reservistas en labores de reclutamiento, difusión de la cultura de defensa y otras actividades cívico-militares. Las jornadas de puertas abiertas son el escenario perfecto para el reclutamiento de jóvenes que busquen en la reserva una fuente de ingresos durante sus vacaciones.

El fin último es conseguir una cantera eficiente de habilidades y un refuerzo cuantitativo para nuestras Fuerzas Armadas. Otros ejércitos ya han adoptado el concepto de Fuerza Total en



Es clave aumentar la frecuencia y la duración del adiestramiento para alcanzar la plena integración de componente de reserva de las unidades

contraposición al esquema tradicional que establece una separación rígida entre componente activo y reservistas. El concepto de Fuerza Total proporcionaría nuevas oportunidades para el refuerzo de unidades disminuidas, para la movilidad de personal entre ambos componentes en función de sus circunstancias, nuevos horizontes profesionales y nuevas posibilidades de servicio.

En un momento en que plantillas y presupuestos se reducen es imperativo optimizar la gestión de esos recursos. De otra manera corremos el riesgo de perder un valioso capital humano y unas habilidades que no por costosas dejan de ser perecederas.

NOTAS

¹ Cinco reservistas voluntarios con especialidad de Sanidad fueron activados en la Operación Respuesta Solidaria en 2005. Actualmente está autorizada su presencia en la Operación Atalanta y en la misión del Líbano.

² Usaremos el término componente activo para referirnos al personal en activo en las Fuerzas Armadas. El término de componente de reserva para España comprenderá la Reserva Voluntaria, los Reservistas de Especial Disponibilidad y los mandos en situación administrativa de reserva. La reserva obligatoria es un recurso previsto en situaciones de conflicto

o grave crisis que hasta el momento no se ha materializado.

³ Llamada así por el general norteamericano Creighton Abrams, coincidió con el fin de la conscripción en Estados Unidos y supuso una profunda reforma militar basada en la asignación al componente de reserva de determinadas especialidades críticas.

⁴ La Gendarmería francesa tiene más reservistas que el mismo Ejército de Tierra.

⁵ *Supporting Britain's Reservists and Employers*.

⁶ España participa en la CIOR a través de la Federación de Organizaciones de Reservistas de España.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Bowman, Tom. «Military aims to bolster language skills». *Baltimore Sun*. January 2 2006.
- Bush, George W. *The National Security Strategy of the United States of America*, Washington, DC. March 2006, pp. 35-42.
- Campbell, Kurt y Weitz, Richard, «The limits of US-China military cooperation: lessons from 1995-1999», *The Washington Quarterly*, Vol. 29, No. 1, Winter 2005, pp. 169-186.
- Hollingsworth, Bob, «The national committee for employer support of the guard and reserve». *Military Review*. May-June. 2004, pp. 49-52.
- McCarthy, Dennis M. «The Continuum of Reserve Service». *Joint Forces Quarterly*. No. 36, diciembre de 2004, pp. 30-35.
- Moskos, Charles C.; Williams, John Allen y Segal, David R. *The postmodern military: Armed Forces after the Cold War*. Oxford University Press. New York, 2000.
- *Quadrennial Defense Review Report*, p. 77.
- Tyson, Ann Scott, «Army Guard refilling its ranks». *Washington Post*, March 12 2006.
- Wormuth et al. *The Future of the National Guard and Reserves*. p. 60. ■

Ejército

de tierra español



**SUSCRIBETE
AHORA!**

**TODOS LOS TEMAS
QUE TE INTERESAN**

SEGURIDAD Y DEFENSA
OPERACIONES
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
LOGÍSTICA
ENSEÑANZA
ADIESTRAMIENTO
RECURSOS HUMANOS
RECURSOS MATERIALES
ORGANIZACIÓN
GEOGRAFÍA E HISTORIA
CULTURA

**PARA SUSCRIPCIÓN, RELLENAR EL
BOLETÍN INFERIOR Y ENVIAR A:**
Sección de Publicaciones de la JCISAT
Calle Alcalá nº 18 4ª Planta 28014 Madrid
email: revistaejercito@telefonica.net
ejercitorevista@et.mde.es



En cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Sección de Publicaciones de la Subdirección de Asistencia Técnica (SUBAT) procesa los datos personales de los suscriptores, incluyéndolos en el fichero correspondiente de la Revista Ejército. Todo suscriptor puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose por escrito a la Secretaría Técnica de la JCISAT, C/ Prim, 6 Madrid (28004). El suscriptor será responsable de la inexactitud o falta de actualización de los datos personales aportados

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA *Ejército*

D. Empleo
Escala DNI Teléfono
Dirección N.º Piso Puerta
Población C.P. Provincia

Deseo suscribirme a los 10 números ordinarios y 2 extraordinarios de la revista Ejército del año 2014, por un importe total de

- ☐ España 12,02 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)
☐ Unión Europea 18,03 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)
☐ Resto del mundo 24,04 euros anuales (gastos de envío incluidos)

que abonaré de la forma siguiente:

- ☐ Giro postal a la Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/ Alcalá, 18 - 28014 MADRID.
☐ Cheque nominativo a favor del "Centro de Publicaciones del MINISDEF".
☐ Domiciliación Bancaria (no válida para suscripciones del extranjero).
☐ Transferencia bancaria a favor de: "Centro de Publicaciones del MINISDEF", con código de cuenta: 0182 2370 47 0201503658 del BBVA, en Madrid (España)

Rellenar solamente en caso de domiciliación bancaria D.
autorizo al Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa, para que con cargo a mi cc. núm,

CODIGO PAIS	C.CONTROL	ENTIDAD	SUCURSAL	DC	CC

del Banco o Caja

con domiciliación en la Calle
Población C.P. Provincia
sean abonados los recibos correspondientes a la suscripción de la Revista Ejército.

....., a de de 2014

Firmado:

EL OBSERVATORIO DE LA VIDA MILITAR

UN SERVICIO A LAS FUERZAS ARMADAS Y A SUS MIEMBROS

Víctor Torre de Silva y López de Letona. Presidente del Observatorio de la Vida Militar.
Carlos Sánchez Bariego. General de División del Ejército del Aire.
Secretario del Observatorio y Jefe de su Órgano de Trabajo Permanente.

El Observatorio de la Vida Militar se constituyó el pasado 14 de enero de 2014. Se trata de una novedad en el panorama institucional de la Defensa, en el sentido lato del término, aunque el Legislador había previsto su constitución desde hace muchos años.

ANTECEDENTES

Así, ya la Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional en la disposición final tercera establecía que «*el Gobierno, en el plazo de tres meses, deberá remitir al Congreso de los Diputados un proyecto de ley reguladora de los derechos fundamentales de los militares profesionales, que incluirá la creación del Observatorio de la Vida Militar*». Igualmente la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar, en su exposición de motivos, también señala que «*la actualización del régimen del personal militar se completará por medio de una ley orgánica de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas [...]. En ella se incluirá, según las previsiones de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, la creación del Observatorio de la Vida Militar*».

Por último, la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas, da cumplimiento al mandato legislativo citado anteriormente y crea el Observatorio de la Vida Militar.

FUNCIONES DEL OBSERVATORIO DE LA VIDA MILITAR

Se configura como un órgano colegiado, de carácter asesor y consultivo, adscrito a las Cortes Generales, para el análisis permanente de la condición de militar y de la forma en que el Estado vela por los intereses de los miembros de las Fuerzas Armadas.

Se compone de nueve personas, elegidas cinco por el Congreso y cuatro por el Senado para un mandato de cinco años. La elección corresponde al Pleno de cada Cámara, a propuesta, al menos, de tres grupos parlamentarios. En la elección actual, la propuesta fue firmada por cuatro grupos parlamentarios.

Como hemos indicado, el Observatorio se constituyó el pasado 14 de enero de 2014 y el 30 de ese mismo mes, en sesión extraordinaria, se eligió a su Presidente por unanimidad y en

votación secreta. Con anterioridad, había sido nombrado el Secretario Jefe de su órgano de trabajo permanente.

Este nuevo organismo será destinatario de los informes y actas del Consejo de Personal de las FAS, en los que se recogerán las propuestas o sugerencias planteadas por las asociaciones profesionales y los acuerdos alcanzados. Recibirá igualmente la información anual, a través de los Mandos o Jefaturas de Personal, sobre el contenido de las iniciativas y propuestas presentadas por los miembros de las Fuerzas Armadas y el resultado de su estudio.

También podrá recabar información de los órganos competentes en la definición de la política de personal militar y de su gestión en el ámbito del Ministerio de Defensa y de los ejércitos y realizar, mediante la adecuada programación, visitas a unidades militares.

La comunicación con los distintos estamentos de las FAS que configuran la gestión de personal será básica para la confección de cuantos informes sean elaborados por el Observatorio relativos a la condición de militar, así como para apoyar las recomendaciones pertinentes para

su mejora que se acuerden en el seno del Observatorio y que tendrán como destinatario las Comisiones de Defensa del Congreso y del Senado, desde donde se podrán promover aquellas modificaciones que se consideren oportunas que redunden en beneficio de los militares y de las Fuerzas Armadas.

Las funciones que asigna la Ley al Observatorio de la Vida Militar son analizar aquellas cuestiones que incidan en el ejercicio de los derechos fundamentales y libertades públicas de los miembros de las FAS y fomentar aquellas cuestiones que coadyuven a la mejor regulación de la condición militar.

La Ley de Derechos y Deberes de los Miembros de las FAS pretende que el Observatorio de la Vida Militar se convierta en un órgano básico en el análisis de la condición militar y garante del equilibrio entre deberes y derechos para que las FAS estén en condiciones de cumplir adecuadamente sus misiones al servicio de España y de la paz y seguridad internacionales.

Finalmente, el Observatorio deberá elaborar anualmente una Memoria que será presentada ante las Comisiones de Defensa del Congreso de



Los miembros del Observatorio de la Vida Militar con el Ministro de Defensa, D Pedro Morenés

los Diputados y del Senado. Asimismo efectuará un análisis específico, a través de un Informe Anual, sobre los elementos que configuran la carrera militar, los reconocimientos con carácter honorífico y los correspondientes procesos de transición derivados del desarrollo y aplicación de la Ley de la Carrera Militar.

EL MODELO DE LAS FUERZAS ARMADAS FRANCESAS

En este país, como en España, conviene distinguir entre el Consejo Superior de la Función Militar (en España el Consejo de Personal de las FAS) y el Alto Comité de Evaluación de la Condición Militar (paralelo del Observatorio de la Vida Militar). El primero es un organismo que encuadra siete Consejos de la Función Militar, entre los que se encuentran uno por cada Ejército, además de la Gendarmería, la Sanidad Militar y otros.

El Alto Comité de Evaluación de la Condición Militar es, sin embargo, mucho más modesto en cuanto a su composición de personal, pues está formado por los siete miembros del Alto Comité propiamente dicho más el Secretario General del

mismo, con un órgano de trabajo formado por un teniente coronel, un comandante y dos auxiliares civiles. Como en España, la pertenencia al Alto Comité no está retribuida.

Así, el Alto Comité, que depende de la Presidencia de la República, se constituyó el 27 de febrero de 2006. Este organismo de alto nivel, cuya creación está en el Estatuto General de los Militares¹, tiene por misión informar al Presidente de la República y al Parlamento sobre la situación y la evolución de la condición militar. Tiene en cuenta todos los aspectos favorables o desfavorables, jurídicos, económicos, sociales y culturales que pueden tener una influencia, especialmente en lo referente al reclutamiento, retención, las condiciones de vida del personal militar y sus familias, y las condiciones para la reintegración en la sociedad civil.

Desde su creación el Alto Comité se ha ganado un prestigio institucional. Tiene relación con las más altas instituciones del Estado y del mundo civil de la defensa. Además, las propuestas incluidas en cada informe anual son tenidas en cuenta y estudiadas por altas instancias del



El Presidente del Senado, D Pío García-Escudero, saluda a los miembros del Observatorio

Ministerio de Defensa, las cuales suelen valorar muy positivamente sus propuestas.

Muy distinto del Observatorio español y del Alto Comité francés es el Delegado Parlamentario para las Fuerzas Armadas, elegido en Alemania por el *Bundestag* y previsto en su Constitución.

EL TRABAJO QUE EMPIEZA

El Observatorio es un órgano que debe prestar un apoyo importante a las Comisiones de Defensa del Congreso y del Senado. Se garantiza así un conocimiento más directo y permanente por el poder legislativo de los problemas relacionados con el régimen de personal y las condiciones de vida en las Fuerzas Armadas, con el entorno familiar como consecuencia de la disponibilidad, movilidad geográfica y participación en operaciones en el exterior y con la conciliación de la vida profesional, personal y familiar, permitiendo, de esta manera, poder abordarlos con inmediatez y proponer las medidas adecuadas que garanticen la adaptación del régimen del personal militar a los cambios que se operen en la sociedad y en la función pública.

En las Fuerzas Armadas, como en otras organizaciones, el personal que las componen merece toda su atención y apoyo. Estos profesionales deberán ser el «*objetivo prioritario*» del trabajo que desarrolle el Observatorio: que la sociedad civil conozca mejor la forma de ser y de actuar de una Institución que siempre ha estado a su servicio.

Es importante destacar, al igual que sucede con los organismos similares de alguno de los países de nuestro entorno, la independencia del Observatorio, que está adscrito a las Cortes Generales y por tanto no encuadrado en el Ministerio de Defensa. Por esto, sus miembros, como se ha comentado, son elegidos por el Congreso de los Diputados y el Senado.

Las visitas del Observatorio a unidades permitirán un contacto directo con los militares y al mismo tiempo contemplar las condiciones de vida del personal de las distintas unidades de las Fuerzas Armadas para poder colaborar en su mejora.

Una de las primeras tareas que tiene por delante el Observatorio es impulsar la aprobación de su Reglamento de Funcionamiento, que ha de abordar el estatuto de sus miembros y la compo-

sición y funciones del órgano de trabajo, a que hace referencia el artículo 56 de la Ley Orgánica 9/2011, de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas.

El Observatorio no nace para sustituir ni duplicar el Consejo de Personal, sino para complementarlo, contemplando su funcionamiento desde una perspectiva más general y poniéndolo a disposición de las Comisiones de Defensa del Congreso y del Senado.

SU RETO

El Observatorio se concibe, principalmente, como un órgano externo a las Fuerzas Armadas que aporta una visión general, distinta de las vías de participación ya establecidas, para poder entre todos mejorar la calidad de vida de los militares. Su composición mixta de civiles y militares de reconocido prestigio será un valor añadido para que los profesionales de la milicia sigan sirviendo a la sociedad a la que pertenecen. Por tanto, este nuevo organismo está al servicio de los hombres y mujeres que integran nuestras Fuerzas Armadas. Unos profesionales con una entrega y dedicación que deben servir de ejemplo en la sociedad actual.

Creemos que todos sus estudios y propuestas, aunque de carácter general, deben tratar de aportar soluciones a los problemas y a las dificultades derivados de del sacrificio y la constante disponibilidad que exige el cumplimiento de los deberes de los profesionales de la milicia y de las características propias de la vida militar.

Todos los miembros del Observatorio de la Vida Militar son conscientes del compromiso que asumen al aceptar este cargo con importantes retos por delante para cumplir con los componentes de una de las profesiones mejor valoradas por la sociedad, por lo que a la vez es un orgullo y satisfacción poder contribuir a reforzarla.

NOTA

¹El artículo 1 de la Ley Nº 2005-270 de 24 de marzo de 2005 sobre el estatuto general de los militares dice: «*Se crea un Comité Superior para evaluar la condición militar, responsable de establecer un informe anual al Presidente de la República y enviarlo al Parlamento. La composición del Alto Comité de evaluación de la condición militar y sus funciones se establece por decreto*».■

Hay que replantearse LA COMUNICACIÓN PÚBLICA de las FAs

Luis Romero Bartomeus. Licenciado en Ciencias de la Información.

En el ámbito de la comunicación corporativa se suele decir que lo que no se comunica no existe. En este mundo de las tecnologías de la información y la comunicación en el que estamos inmersos, esto es más verdad que nunca, con el añadido de que además hay que hacerlo rápido. Hay otro axioma que impone más que el anterior: si tú no explicas lo que eres, otros explicarán lo que no eres.

La comunicación pública en el seno de las Fuerzas Armadas (FAs) es, en teoría, una actividad más de la información gubernamental. Pero la especial conformación de las FAs, sus peculiaridades organizativas y los principios que rigen la vida diaria de sus integrantes, además de su habitual relación con asuntos sensibles, les confieren una personalidad propia y distinta a cualquier otra institución.

Es por ello que su actividad comunicativa también adquiere cierta particularidad. Pero no nos equivoquemos: no tanta como para que haya que elaborar una teoría nueva y distinta de la comunicación en las FAs. Si los destinatarios fueran otros, o los intermediarios diferentes, quizás sí nos sentiríamos obligados a modificar los planteamientos teóricos. Pero el destinatario final es la sociedad en su conjunto, los intermediarios son los profesionales de la información y los medios que se utilizan para comunicar, idénticos a los empleados para difundir cualquier otra actividad por parte de cualquier otra institución o colectivo. Es decir: los elementos fundamentales del proceso comunicativo son los mismos que en cualquier acción de comunicación corporativa al uso.

La necesidad y hasta la obligación de informar de sus actividades es la misma que tiene cualquier rama de la Administración, del Gobierno al final. El derecho que tiene todo ciudadano de conocer en qué y cómo se gastan sus impuestos y para qué, incluye la actividad de las FAs. Desde la cúpula hasta la última de las unidades, centros o dependencias.

La necesidad de que se considere la información pública no solamente como una actividad más, sino como una actividad que viene determinada por el derecho que tienen los ciudadanos a conocer, es fundamental para el correcto enfoque de la cuestión y para que los responsables de ejecutarla sean conscientes y la lleven a cabo con responsabilidad, eficacia y dedicación a su trabajo. Pero de una sociedad informada surge, siempre que hablemos de sociedades democráticas, el debate. Y el debate en torno a la Defensa, es decir, a la actividad de quienes intervienen en ella, entre otros las FAs, es algo deseable y de lo que no hay que huir. Como muy bien dice Jordi Marsal: «*Sin debate no hay cultura, sin debate no hay auténtica cultura democrática de defensa*»¹.

Es muy importante, hasta capital, que los máximos responsables de las FAs asuman como una obligación, y a la vez como una necesidad propia, la difusión permanente a través del mayor número posible de medios de su actividad, funciones, misiones, logros y resultados. Porque una vez ellos hayan asumido como una responsabilidad propia esta misión, por la cadena de mando bajará hasta la última de las unidades la parte que le corresponda a cada una. La relación habitual con los medios, en todos los



El jefe de la VIII Bandera de la Legión, explica a varios periodistas un supuesto táctico

niveles, es la única manera de convertir el recelo y hasta el sentimiento de amenaza, que en el pasado presidió esas relaciones, en oportunidad. Ser capaz de actuar simultáneamente sobre el terreno y en el campo de la comunicación pública, es ya una exigencia ineludible que determinará el éxito o el fracaso de una operación, como muy bien dejó dicho en su día el Jefe del Estado Mayor de la Defensa, el general del Aire D Julio Rodríguez².

QUIÉN SE DEDICA A LA COMUNICACIÓN EN LAS FAS

Llegados a este punto, cabe preguntarse quién y cómo se dedica a esta acción en el seno de las FAS. La estructura está más o menos clara: desde el Ministerio de Defensa hasta las G9 de las distintas unidades. Pero conviene concretar más hasta llegar al personal que se dedica a las tareas de comunicación como un destino más dentro de su carrera.

Quizás aquí mismo, nada más empezar, nos encontremos con el principal problema: este no es un destino más. O no debería serlo. Comen-

**Los elementos
fundamentales del proceso
comunicativo (destinatario,
intermediario y medios)
en la comunicación pública
de las FAS son los mismos
que en cualquier acción de
comunicación corporativa
al uso**



Los periodistas conociendo el material NBQ

ce mos por decir que las tareas de comunicación corporativa, en cualquier ámbito de la vida civil, están siendo reivindicadas desde las asociaciones profesionales como un campo de actividad que debería ser cubierto en exclusiva por profesionales de la comunicación. Por muy variados motivos, pero fundamentalmente porque se trata de un trabajo en el que sin un conocimiento de primera mano de cómo funcionan los medios desde dentro y de las técnicas de comunicación más novedosas, se hace casi imposible cumplir con la función de servir de intermediario entre la organización a la que se representa y los profesionales de la información que trabajan en los medios y que constituyen un elemento todavía clave para hacer llegar sus mensajes a los agentes sociales relevantes.

El ideal que algunos pretenden difundir de que es posible el periodismo sin periodistas es tan devastador para el mismo funcionamiento de una sociedad democrática, donde la responsabilidad ha de presidir cualquier actividad de relevancia social, que es mejor no tenerlo en cuenta. Es

posible difundir información sin intermediarios, y eso lo están demostrando a diario las redes sociales, pero eso no es lo mismo que cumplir con la función social del periodismo, uno de cuyos principales cometidos es controlar la acción de quienes nos gobiernan o de cualquiera que acumule cierta dosis de poder. Y eso requiere dedicación, formación y responsabilidad.

La experiencia profesional que debe exigirse a cualquier responsable de comunicación es posible adquirirla con tiempo y dedicación, además de con formación específica; pero los destinos en las FAS, generalmente, no permiten ese tiempo y, desde luego, no existe manera de que quienes se impliquen en esta tarea desde los ejércitos puedan llevar a cabo la inmersión necesaria en el quehacer diario de los medios.

A ningún empresario que sepa lo que se lleva entre manos se le ocurriría contratar como responsable de comunicación de su empresa a un recién licenciado sin experiencia. Ningún editor que pretenda mantener su producto en el mercado nombraría como director de su medio a un

recién salido de la facultad que no tuviera en su currículum, al menos, una experiencia en años que se escribiera con dos dígitos. Pues si esto es así fuera de los cuarteles, no veo por qué no ha de serlo también en las FAS.

La especialización, además, en las nuevas formas de comunicación, con la introducción de las herramientas 2.0 o las que vengan detrás, se convierte igualmente en imprescindible. Como dice Bárbara Fernández³, especialista en social media y en relaciones internacionales: *«Los medios de comunicación y marketing tradicionales ya no bastaban para promocionar la Cultura de Defensa». Y añade: «Muchas de las entidades españolas que dicen promocionar la cultura y conciencia de Seguridad y Defensa no están invirtiendo en estrategia digital. Y es un grave error, ya que al no apostar por la comunicación 2.0 están invisibilizando la Defensa o peor: están permitiendo que contenidos vinculados a situaciones de crisis, aquellos más negativos, acaparen*

las primeras páginas de buscadores, condicionen la agenda mediática digital y ganen peso en las redes, blogs y foros».

Siguiendo a Bárbara Fernández, para llegar hoy a la opinión pública, sobre todo a la franja por debajo de los treinta, donde se encuentran una parte importante de los nuevos líderes de opinión, hay que participar activamente de la cultura digital, hay que escuchar a los lectores digitales e internautas y hay que escribir para SEO (*search engine optimization*), es decir, para alcanzar un buen posicionamiento en buscadores y lograr así la optimización de los motores de búsqueda para nuestros mensajes.

ESPECIALIZAR AL PERIODISTA

Los cursos de Comunicación que en las FAS se imparten desde 1989, con la finalidad de formar a quienes después van a cumplir con esta misión en las unidades y organismos, tratan de suplir estas carencias. Al tratarse de una activi-



Recibiendo información previa al ejercicio, en Viator.

dad totalmente ajena a las que habitualmente se imparten en las academias por las que todos los militares pasan, en muchos casos se trata del primer contacto que estos tienen con el mundo de la comunicación. Un curso de estas características no convierte a nadie, desde la nada, en un profesional de la comunicación cualificado.

Los mandos necesitan de los medios para difundir en la retaguardia lo que hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen

Esto nos lleva a compartir el criterio de Laureano García⁴, hace muchos años planteado, y de Georgina Higuera⁵ más recientemente, de que es preferible especializar al periodista que convertir a un experto (en este caso un militar profesional) en comunicador. Aunque el profesor García lo plantea inicialmente como la necesidad de que en los medios haya especialistas en asuntos militares, muy bien se puede traspasar su argumentación al mundo de la comunicación institucional. Higuera, sin embargo, va mucho más lejos al plantear que ya ha llegado la hora de pensar en un cuerpo de periodistas militares.

A esta propuesta, sin duda posible, máxime cuando el instrumento existe a través de los oficiales de complemento (sistema que, por cierto, es el que aplican las FAS de los Estados Unidos) o de reservistas voluntarios con compromisos más largos y continuados, solamente habría que añadirle una matización: igual que para dedicarse a cualquier ámbito de la comunicación corporativa fuera de las FAS, en este caso es igualmente imprescindible haber desarrollado la profesión en medios (incluidos los que solamente existen en la red) durante un periodo más o menos largo, pues de lo que se trata es de conocer a la perfección ese mundo para luego poder aplicar estos conocimientos en beneficio de su nuevo patrón: las FAS.

En los muchos años que llevan las FAS españolas desarrollando operaciones en escenarios de conflicto (Bosnia, Kosovo, Líbano, Irak, Afganistán, Mali...), muchas son las lecciones aprendidas que se han extraído y no todas como consecuencia de haber hecho bien las cosas. No hay más que echar un vistazo a lo sucedido durante la crisis de Perejil⁶. Este asunto tiene muchas más aristas de las que a simple vista y desde fuera pudieran apreciarse. Tantas, que basta con compartir lo dicho por Felipe Sahagún⁷, respecto a que las relaciones entre periodistas y militares no conforman «*el pulso determinante de la información sobre seguridad*», sino que el conflicto histórico, en las democracias asentadas, se produce entre el Gobierno, por un lado, y militares y periodistas por otro.

La integración cada vez más intensa de los oficiales de información pública en los estados mayores desplegados en zona de operaciones, ciertamente obliga a que estos oficiales estén familiarizados con el funcionamiento de los mismos y tengan línea directa con los máximos responsables de la operación. Porque los periodistas que se desplazan a las zonas de operaciones para desarrollar su trabajo en muchas más ocasiones de las que podamos pensar se convierten en aliados de la fuerza desplegada, aunque esa no sea su función, más que en adversarios. Los mandos necesitan de los medios para difundir en su retaguardia lo que hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Porque sin apoyo social en casa no hay intervención armada que aguante.

En el ámbito civil los directores de comunicación (DIRCOM) se han convertido en verdaderos estrategas o en los máximos responsables de las estrategias públicas de sus empresas⁸. En el seno de las FAS deberían desempeñar un papel similar, sin que haya razones de peso que inviten a que no sea así.

Con todas las peculiaridades que se quieran añadir, por ahí van las tendencias en el mundo de la comunicación corporativa y las FAS no deben quedarse fuera de lo que está dando excelentes resultados en otros ámbitos en los que, no nos equivoquemos, tampoco ha sido fácil introducir primero las ideas y luego los comportamientos. La eficacia y profesionalidad de los primeros DIRCOM han sido las que han abierto el camino



Con el poblado afgano (simulado) abajo, antes de asistir a un ejercicio

que hoy recorren muchos comunicadores en el mundo de la empresa y las instituciones.

Pero es que, además, en las organizaciones de seguridad a las que pertenece España, como la ONU o la OTAN, las cosas también están cambiando y van por ese camino. Ya sea en la Doctrina Capstone, de Naciones Unidas, o en el Enfoque integral (*Comprehensive approach*), del Concepto Estratégico de la OTAN (2010)⁹, se ven claramente planteamientos que tienen mucho que ver con la estrategia de las organizaciones más que con estrategias pura y simplemente militares, o bien se pone el énfasis en la gestión de los mensajes públicos como elementos críticos de cara a la obtención del éxito en las operaciones.

UN EJEMPLO PRÁCTICO

Un ejemplo práctico que nos puede ayudar a comprender lo que hemos querido exponer. Desde hace casi una década, la Brigada de la Legión (BRILEG) desarrolla unas jornadas anuales, en colaboración con la Asociación de la Prensa de Almería y la Universidad de esta misma ciudad. Cada año es mayor el número de periodistas inscritos, procedentes de toda la geografía nacional.

En la última edición asistieron más de 80. El boca a boca funciona. Durante dos días, se imparten una serie de conferencias, que cambian cada año, a cargo fundamentalmente de los mandos de la BRILEG, además de compartir durante una mañana entera distintos supuestos tácticos en el Campo de Maniobras y Tiro de Viator. La convivencia, el contacto directo y la experiencia que militares y periodistas acumulan, resulta de gran utilidad para ambos colectivos.

En una de las últimas ediciones, antes de que el último contingente de la BRILEG fuera enviado a Afganistán, el coronel que posteriormente mandó dicho despliegue, se sometió a una supuesta rueda de prensa sobre dicha operación, donde medio centenar de periodistas pudieron plantearle cualquier pregunta. En el supuesto táctico de ese año, donde se simuló una acción CIMIC, dos periodistas se integraron en la sección que la llevó a cabo, teniendo sus integrantes que amoldarse a su presencia, incluida la evacuación aerotransportada con que finalizó, al ser atacados por insurgentes cuando se encontraban en el interior del poblado afgano de Viator.

No solo los periodistas se acostumbran y conocen detalles que de otra forma sería imposible

adquirir, sino que los mandos se adiestran en el trato cotidiano y habitual con quienes tienen la obligación y responsabilidad de informar a la sociedad de sus misiones.

NOTAS

¹ Marsal Muntalá, Jordi. «Cultura de Defensa, transformación de las FAS y cambio social en la España democrática». En López Mora, Fernando y Ballesteros Martín, Miguel A. (Eds. Científicos). *Ensayos sobre la Cultura de Defensa y la Paz en la España actual*. Universidad de Córdoba y Ministerio de Defensa. Córdoba, 2011.

² Rodríguez Fernández, José Julio. *Nuevos retos para la seguridad y defensa*. Conferencia pronunciada en el Club Siglo XXI (Madrid), el 21 de enero de 2010.

³ Fernández, Bárbara. *Social media marketing para promocionar la cultura de seguridad y defensa*. Ver: <http://masqueredes.es/social-media-marketing-para-promocionar-la-cultura-de-seguridad-y-defensa/> (Leído el 07/08/2013).

⁴ García Hernández, Laureano. *Militares y periodistas*. Fragua. 1996.

⁵ Higuera y Rumbao, Georgina. Introducción de «Conflictos, opinión pública y medios de comunicación. Análisis de una compleja relación». *Cuadernos de Estrategia*, N° 148. Ministerio de Defensa. Agosto, 2010.

⁶ Spag M, Pablo. «Cuando España llama a rebato. Militares y periodistas en Perejil». *Historia y Comunicación Social*, N°8, 2003.

⁷ Sahagún, Felipe. «Periodistas y militares: ¿se informa o se desinforma a la opinión pública sobre las nuevas amenazas?». En López Mora, Fernando y Ballesteros Martín, Miguel A. Op. Cit.

⁸ *Manual de la Comunicación*. DIRCOM: Asociación de Directivos de Comunicación. Madrid, 2013.

⁹ Santos Rodríguez, Felipe. «La comunicación estratégica (STRATCOM) en los conflictos modernos: el caso de Afganistán». *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, N° 2. 2013. ■



Evacuación aerotransportada de una sección, con periodistas «empotrados» (en Viator)

LAS CONSTANTES QUE MUEVEN AL MUNDO

Hacia una Medicina Militar de Cuarta Generación

Ricardo Navarro Suay. Comandante. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina.

Sergio Castillejo Pérez. Capitán. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina.

El fin de la Guerra Fría ha supuesto un cambio del entorno geoestratégico, y junto a este, de la forma de entender y hacer la guerra. El panorama ha cambiado de una polaridad Este-Oeste hacia una fragmentación de actores, no solo estatales, sino hacia un amplio espectro que abarca desde organizaciones empresariales y de crimen organizado hasta grupos ideológicos violentos. Así mismo, las diferencias en los índices de desarrollo humano entre el Norte y el Sur constituyen el otro gran eje de inestabilidad. El vacío ideológico derivado de ambos ejes, —muchas veces ocupado por un discurso de radicalización religiosa y/o nacionalista— unido al triunfo de la economía de mercado y a su causa más inmediata —la revolución tecnológica— han posibilitado el denominado proceso de globalización.

Junto al concepto sociológico de globalización se asocia, en doctrina militar, el concepto de guerra de cuarta generación¹, o combinación de fenómenos como: guerra asimétrica, guerra sucia, conflictos de baja intensidad, terrorismo y contrterrorismo, uso de medios de propaganda, tecnología, cibernéticos, población civil, y política. Este tipo de guerra no constituye un enfrentamiento entre ejércitos regulares, ni necesariamente entre estados, sino

entre un Estado y grupos violentos o mayoritariamente entre grupos violentos de naturaleza política, económica, religiosa o étnica.

España, como país integrado dentro de un sistema internacional de alianzas, ha visto cómo sus Fuerzas Armadas han dirigido su actividad fundamentalmente hacia conflictos externos de mediana/baja intensidad, así como otros tipos de misiones denominadas humanitarias. La experiencia está siendo múltiple y continuada en el tiempo. De esta forma unos ejércitos que habían permanecido estacionados en el territorio nacional, preparándose ante posibles amenazas externas, se han transformado en una fuerza expedicionaria y con alta capacidad de maniobra.

Nos ha tocado vivir una época histórica, en la que confluyen varios cambios simultáneamente en el orden internacional como: la transición de un



Hospital Central de la Defensa Gómez Ulla, Madrid

sistema unipolar bajo la supremacía de los Estados Unidos a otro multipolar aún en gestación, un proceso de fusión económica y cultural, un profundo cambio tecnológico que impulsa la transición de la era industrial a la era de la información y del conocimiento; un ciclo de desaceleración en las economías occidentales más una transformación del modelo energético actual. Todo esto, en un planeta estresado con un aumento exponencial de la población y sometido a un cambio climático, cuyas causas y efectos aún no comprendemos en su totalidad. Estos cambios, muchos de los cuales están íntimamente interrelacionados, irán configurando a lo largo del siglo, el mundo en que las naciones tengan que competir. Competir internacionalmente en el siglo XXI significa pujar por mantener o mejorar la posición en el dinámico escenario internacional.

Desde criterios OTAN y UE², se plantea a la necesidad de orientar las operaciones hacia entornos que comporten las acciones de seguridad cooperativa, que van a permitir, tanto detectar a tiempo la conveniencia de lanzar una operación, como apoyar la puesta en escena de la misma. Ello permitirá evitar la crisis o, al menos, realizar intervenciones limitadas que permitan desac-

tivarla. Esto nos lleva a otra área de mejora en las misiones futuras: potenciar la capacidad de inteligencia, lo que no solo supone incrementar los medios dedicados a su obtención y análisis, sino muy especialmente a la necesidad de compartirla, tanto entre países aliados y amigos como entre los que pueden sufrir o verse afectados por una crisis.

Otro aspecto fundamental que tener en cuenta es el liderazgo. Las operaciones son realizadas, en muchas ocasiones, por pequeñas unidades, y por ello, el ejercicio del liderazgo es importante en todos los niveles. El liderazgo, en los niveles más bajos, es tanto más importante cuanto más cambiante, complejo y ambiguo sea el escenario en el que se desarrollan las operaciones ya sea guerra de cuarta generación, o un quirófano. Para contrarrestar estos problemas se vuelve hacer hincapié en la capacidad de aprendizaje y adaptación de los líderes y, en que estos sean capaces de transmitir sus conocimientos a sus subordinados. Peter Drucker, uno de los padres del denominado *management* o proceso directivo afirmaba: «No hay institución que pueda sobrevivir, si necesita genios o superhombres para gestionarla. Hay que organizarla de tal manera



Sesión de telemedicina en una visita al Hospital Central de la Defensa realizada por el Ministro de Defensa D Jose Antonio Alonso en 2008



Tratamiento sanitario en el ROLE de Herat, Afganistán

que sea capaz de salir adelante bajo el liderazgo de seres humanos completamente normales».

Desde que Nicolay Pirogoff, médico militar ruso en la guerra de Crimea, definiese la guerra como una epidemia de politraumatismos, poco ha cambiado en cuanto a causa de morbilidad y distribución de lesiones. Sin embargo, paralelamente a la revolución en los asuntos militares, las acciones de combate han propiciado otra revolución, la reanimación basada en el control de daños, de gran trascendencia en la medicina del paciente crítico que no solo, ha permitido salvar la vida de las bajas derivadas de las operaciones militares, sino la de innumerables personas en quirófanos y servicios de urgencia de todo el mundo.

La guerra de cuarta generación incorpora a los escenarios de combate nuevas condiciones, necesidades y efectos derivados que hacen imprescindible la revisión y creación de la escasa doctrina sanitaria, máxime con la creación del Centro Universitario de la Defensa para los futuros oficiales médicos, y del Instituto de Investigación Biosanitaria de las FAS. Por tanto, la misión de la Sanidad Militar debe ir encaminada a la recuperación y promoción de la salud en el seno de las Fuerzas Armadas, basada en una asistencia de calidad, haciendo uso de una ade-

cuada utilización de la tecnología y recursos, siguiendo los criterios de evidencia científica y eficiencia en el marco competitivo del Sistema Nacional de Salud, así como el derivado de las alianzas internacionales. Paralelamente a esta actividad, mediante una respuesta rápida, eficiente y flexible con un alto grado de disponibilidad, se requiere el abastecimiento y mantenimiento de la labor prestada por estos recursos, considerados, sin lugar a dudas, de alta capacitación y críticos, y por tanto, económicamente caros³.

De igual forma, la salud, ya sea individual o colectiva, ha constituido un pilar básico sobre el que se han asentado múltiples acciones de cooperación, inteligencia, reconstrucción, seguridad, etc, no por ser un bien común, sino, por constituir un derecho humano fundamental de cualquier Estado, grupo o comunidad.

Las bases de acción global coinciden con la evolución del conocimiento tras la desaparición de las potencias del Eje, que posteriormente, durante la Guerra Fría, se desarrollaron como fuente de inteligencia económica, implicando a múltiples agencias, departamentos y universidades de los países implicados tras toma de Berlín. De acuerdo a la clasificación de riesgos realizada por el Foro Económico Mundial en sus informes⁴ y considerando aquellos que puedan

implicar operaciones de carácter militar, podemos encontrar riesgos sanitarios potenciales en las siguientes áreas:

- Económica, derivados de los desniveles de ingresos, desequilibrios de las condiciones de vida y pobreza extrema.
- Medioambiental, derivados de fenómenos meteorológicos extremos y fenómenos geofísicos destructivos como terremotos, maremotos, erupciones volcánicas, así como de la mala gestión de los recursos naturales.
- Geopolítica, derivados de la existencia de estados fallidos, que facilita la proliferación del crimen organizado transnacional, del terrorismo de carácter internacional, tráfico o comercio ilícitos.
- Social, derivados del descontrol en los flujos migratorios, crisis en el suministro de agua, escasez de alimentos, pandemias.
- Tecnológica, como la desinformación o manipulación digital global, fraudes o robos masivos de datos, anulación de sistemas de control críticos. El poder ejercido en el mundo virtual no tiene fronteras, y en él se puede conseguir una gran influencia a escala mundial en los ámbitos político, económico, cultural, por lo que estos riesgos presentan el problema añadido de la interconexión global, facilitado por las nuevas tecnologías

La calidad⁵ es un concepto extraído de las ciencias industriales y aplicado, entre otros campos del saber, a la medicina. Según la Organización Mundial de la Salud, la calidad en la asistencia sanitaria consiste en asegurar que cada paciente reciba el conjunto de medios diagnósticos y terapéuticos más adecuado para obtener una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores, y el conocimiento del paciente y del servicio médico, para lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos adversos y la máxima satisfacción del paciente en el proceso. La calidad en salud, según Avedis Donabedian, es el tratamiento que aplica un médico o cualquier profesional de la salud a un episodio de enfermedad o lesión, considerando que la misma tiene varios componentes:

- Un aspecto técnico, que implica la aplicación de la ciencia al problema concreto del enfermo.

Paralelamente a la revolución en los asuntos militares, las acciones de combate han propiciado otra revolución, la reanimación basada en el control de daños, que no solo ha permitido salvar la vida de las bajas derivadas de las operaciones militares, sino también la de innumerables personas en quirófanos y servicios de urgencia de todo el mundo

- Un aspecto interpersonal, involucra todas las interacciones que tienen lugar entre el terapeuta y el paciente.
- Un tercer elemento, que se refiere al entorno de la atención, el contexto físico. En el caso de las Fuerzas Armadas, hostil.

La calidad no puede ni debe abordarse sin el concepto de lección aprendida⁶. El origen de una lección aprendida se sitúa en la valoración positiva y asimilación de una enseñanza, sea o no favorable a los objetivos de la organización. Si es positiva para mantener su vigencia, si es desfavorable para evitarla y proponer nuevos modos o prácticas. ¿Cuándo se puede decir que una «buena práctica» se convierte en lección aprendida? Una buena práctica es una actividad, un método o simplemente un modo de resolver un asunto a través de un análisis; de tal modo que puede ser replicada en circunstancias análogas. La buena práctica, integrada en el conjunto

de conocimientos tácitos de una organización, debe convertirse en conocimiento explícito al ser documentada e incorporada al listado de sus experiencias positivas. Requiere además actualización, validación y verificación. Debería ser regularmente sometida a un proceso de auditoría de experiencias aprendidas para acreditar que, efectivamente, sigue manteniendo su vigencia y que su incorporación al proceso de aprendizaje de la organización reporta, de manera efectiva y cuantificable, beneficios tangibles o intangibles. En suma, lo que sirvió una o «n» veces para una circunstancia concreta no da garantías ilimitadas de éxito en el futuro.

A fin de analizar la calidad asistencial, y costes económicos, en la baja de combate el Departamento de Defensa estadounidense ha elaborado una base de datos sobre las víctimas de operaciones, que constituye la mayor base de datos sobre traumatismos de guerra existente, el *Joint Theater Trauma Registry* (JTTR). Estos datos están siendo cruzados actualmente a través del Globo, de forma que puede seguirse la evolución de una víctima desde el momento de la lesión hasta el resultado último en instituciones médicas de Estados Unidos. Los obstáculos logísticos, administrativos y técnicos relacionados con esta tarea son evidentemente enormes, y el proceso para seguir a las víctimas individuales o a los grupos de víctimas todavía es laborioso. A pesar de todo, este extraordinario conjunto de datos del trauma de combate continúa generando análisis y resultados de investigación procesables.

El diseño del proceso asistencial⁷ de la baja de combate abarca desde las coordenadas donde se ha producido la lesión hasta la rehabilitación, inserción social y laboral del soldado. La baja que antes era mantenida en zona de operaciones durante días o semanas hasta su estabilización

y posterior evacuación, ahora es evacuada en avión desde los teatros de operaciones hasta territorio nacional en un periodo de 12 a 72 horas, hasta el mejor centro útil y con los mejores profesionales, según las lesiones presentadas.

Como consecuencia, la Medicina Militar Española, recurso de apoyo directo al combate y capacitador de las operaciones, debe afrontar su propio proceso de racionalización para adaptarse a estos factores geoestratégicos, y concentrarse en la misión que le es consustancial, el apoyo sanitario a la Fuerza, así como la colaboración y cooperación con instituciones y/o agencias na-



Interrelación de las especialidades sanitarias en eHealth

cionales o/y internacionales en las emergencias que requieran una respuesta dentro del sistema de gestión de crisis. El nivel de desarrollo de la sociedad española también exige su integración en Sistema Nacional de Salud, sin olvidar su vertiente docente y pericial.

Para atender eficazmente el impacto de la emergencia o de amenazas en el sector de la salud, es necesario disponer de planes de respuesta que faciliten el desarrollo de acciones organizadas y coordinadas⁸. Los planes no son ejercicios teóricos, deben probarse con frecuencia con la finalidad de evaluarlos, ajustarlos y

actualizarlos antes y después de que se produzca una emergencia o desastre. Uno de los instrumentos más apropiados para evaluar así como para poner a prueba esos planes de respuesta son los sistemas de simulación. La simulación es un excelente instrumento de capacitación, evaluación de herramientas y procesos, toma de decisiones, trabajo en equipo y coordinación intra e intersectorial, siendo necesario su auditoría y posterior acreditación.

La *eHealth*⁹ constituye una herramienta esencial para llevar a cabo los sistemas de simulación. Las áreas que abarca esta herramienta incluyen la práctica clínica, educación para la salud, salud pública y comunitaria, desarrollo de programas de salud y de prevención, formación sanitaria básica, formación continuada, docencia de soporte vital, entre otros muchos. La telemedicina es actualmente uno de los campos principales de innovación, siendo el Ministerio de Defensa uno de los organismos punteros en su desarrollo y aplicación. Así pues, se parte de un terreno sobre el que abonar la estrategia en innovación y tecnología del Ministerio de

Defensa para que en un futuro estén disponibles los recursos necesarios para desarrollar el apoyo directo a las operaciones que en ese momento requerirán las FAS.

Por otra parte, la vigilancia epidemiológica constituye el pilar sobre el que se fundamenta la toma de decisiones estratégicas en salud. El ambicioso proyecto del Sistema de Información Sanitaria de la Defensa no debe ser un mero programa de gestión de historias clínicas hospitalarias, sino recoger el conocimiento y la experiencia —junto a criterios doctrinales y científicos—, calidad, e interoperabilidad. Es una necesidad y una responsabilidad, que nos permitirá no solo desarrollar funciones estimativas y prospectivas ante posibles operaciones, sino extenderlas a todo tipo de acciones que puedan afectar a la integridad sanitaria de la nación española.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ¹Aznar Fernández Montesinos. F. *La ecuación de la guerra*. Editorial Montesinos. Barcelona, 2011.
- ²Vázquez Ramos. A. «Otra dimensión estratégica: Financiar las operaciones militares de gestión de crisis en la UE». *Documento Opinión Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Octubre 2013.
- ³VVAA. «Informe SESPAS 2012». *Gaceta Sanitaria*. Vol. 26. Monográfico 1. Marzo, 2012.
- ⁴Caro Bejarano M.J. *Los riesgos mundiales en 2013 según el foro económico mundial*. Documento Informativo Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- ⁵Donabedian. A. «Una aproximación a la monitorización de la calidad asistencial». *Control de Calidad Asistencial*. 6, 2 (31-39)1991
- ⁶Navarro Bonilla, D. «Lecciones aprendidas (y por aprender): Metodologías de aprendizaje y herramientas para el análisis de inteligencia». *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Núm 0/2012.
- ⁷Clark et al. «Pain and combat injuries in soldiers returning from operations enduring freedom and Iraqi freedom: Implications for research and practice». *Journal of Rehabilitation Research and Development*. Vol 44, Number 2, 2007, pages 179-194.
- ⁸Álvarez García A.J. Arcos González P. *Asistencia sanitaria en desastres*. Publicaciones de la Unidad de Investigación en Emergencia y Desastres. Universidad de Oviedo.
- ⁹Pereira, Luciane y Carvalhas, Joana. «Anesthesia crisis resource management». *Revista da Sociedade Portuguesa de Anestesiologia*. Vol. 19 N°3. 2010.■



Cartel de anuncio del próximo Congreso de Enfermería de la Defensa



INTRODUCCIÓN

Arturo García-Vaquero y Pradal.

General de División. DEM. General Director de Investigación, Doctrina, Organica y Materiales.

El objeto de este Documento es presentar a la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM) del Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) y su trabajo de una forma más comprensible y amena, como un órgano de apoyo a la preparación moderno, en consonancia con los correspondientes de los ejércitos de nuestro entorno, experimentado después de dieciséis años de andadura, adaptado a las necesidades del Ejército, útil a las Unidades en la preparación para el combate y eficaz en el desarrollo de los cometidos asignados. Al menos, es lo que queremos ser: útiles y eficaces.

Según la normativa en vigor, la DIDOM es el órgano responsable de la inspección, coordinación e investigación en materias relacionadas con la evolución y experimentación teórica del combate, doctrina, normativa de empleo de las unidades, estructura y plantilla orgánica de las unidades, centros y organismos (UCO), formulación de los requerimientos operativos del armamento, material y equipo, experimentación de materiales y del proceso de lecciones aprendidas. A estos efectos dependen funcionalmente de esta Dirección las unidades y órganos competentes en las citadas materias del Ejército de Tierra.

Esta definición menciona varias de las funciones, campos de actividad o áreas del apoyo a la preparación como son doctrina, orgánica, materiales, investigación y análisis y lecciones aprendidas; faltan otras como la gestión del conocimiento también competencia de la DIDOM o como la enseñanza y los procedimientos de instrucción y adiestramiento, responsabilidad de la Dirección de Enseñanza, Instrucción y Adiestramiento, todas responsabilidad del MADOC. Sin entrar en detalles lo cierto es que la DIDOM realiza una serie de cometidos relacionados con la preparación del Ejército de Tierra, para lo que se articula en dos Subdirecciones; la de Investigación y Lecciones Aprendidas y la de

Doctrina, Orgánica y Materiales, y una Secretaría Técnica.

Claro está que disponemos de unos elementos esenciales, las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD), que dependen funcionalmente de la DIDOM, a través de los directores de los centros docentes para los aspectos relacionados con investigación y análisis, doctrina, orgánica y materiales.

La preparación interpretada como un **ciclo de análisis y renovación permanente** se concibe asentada en una sólida base conceptual en la que se establece el entorno en el que habrá de operar el Ejército en un horizonte razonable. Son los conceptos (generales, de combate o derivados) los que deben establecer cómo se efectuarán los cambios en las organizaciones, cómo se orientarán la doctrina y los procedimientos y, en el caso de los conceptos derivados, cómo se rellenarán vacíos doctrinales o de procedimientos de empleo de unidades en el combate o materiales.

De esta forma, influida por los conceptos, **la doctrina se convierte en el motor del cambio**; de ahí su revisión continua en ciclos ambiciosos de tres años para estar continuamente al día recogiendo los aspectos más novedosos del entorno operativo; y debe ser la plataforma común, la base del acuerdo intelectual de los miembros del ET. La doctrina, como señala la IG 10/11 del SIAPRE, establece el marco general en que deben prepararse y emplearse las fuerzas terrestres en operaciones militares y constituye la fuente de la orgánica, de la preparación y de la generación de la fuerza; también tiene una influencia directa sobre la enseñanza militar y el material y equipo de soldados y unidades.

Pero desde luego, como reflexión general para todos, de poco sirve tener un cuerpo doctrinal actualizado y riguroso, si no se enseña en los centros de enseñanza a los alumnos o si las unidades no lo usan como referencia para su

organización o para programar su instrucción y adiestramiento.

La preparación es el resultado de relacionar la doctrina, orgánica, enseñanza, instrucción, adiestramiento e investigación de nuevos conceptos y materiales para el combate. Finalmente la evaluación del empleo de las unidades, de su orgánica, del comportamiento de los materiales, etc, permite conocer lo que hay que corregir en cada una de estas funciones mediante el análisis de las experiencias obtenidas. El resultado son **las lecciones aprendidas**, lecciones identificadas y buenas prácticas que realimentan el ciclo en cada función.

Aunque la doctrina debe arrastrar al resto de las funciones, todas tienen su importancia como se describe a lo largo de este Documento donde en cada artículo se detalla en qué consiste cada una, que órgano de la DIDOM lo lleva a cabo y cuáles son los aspectos más destacados de su aplicación en el apoyo a la preparación de la fuerza terrestre.

De esta forma se puede apreciar que la **investigación** se desarrolla con métodos científicos, basados en datos, experiencias y análisis rigurosos y, en muchas ocasiones, con la colaboración de investigadores de la Universidad de Granada a través del Centro Mixto en el que analistas de la DIDOM y catedráticos universitarios comparten líneas de investigación como la «Seguridad y escenarios de conflicto», «Ayuda a la decisión» o «Cultura, sociedad y FAS».

También cómo el armamento, material y equipo contribuyen a la consecución de las capacidades militares: en este trabajo se detalla cómo se realizan los requerimientos operativos de los materiales que adquiere el ET, la implicación de los analistas de la DIDOM en los grupos internacionales y en la adquisición de materiales de interés conjunto.

En cuanto al diseño de estructuras orgánicas, la DIDOM colabora en este cometido mediante la ejecución de los estudios, análisis y las tareas que se le requieran. En este sentido se muestra cómo se elaboran los módulos de planeamiento y plantillas orgánicas según los criterios operativos y orgánicos del Estado Mayor del Ejército. Para ello es fundamental la herramienta informática aplicada al diseño de la organización de

todas las UCO del ET, elaborada por la Sección de Sistemas de la Información del MADOC.

El MADOC es un órgano de pensamiento que tiene acceso y maneja un volumen de información considerable. Compartir esta información con el resto de los miembros del ET de la manera más eficaz es el objetivo de la Sección de **Gestión del Conocimiento** de la DIDOM. Para ello utiliza la Milipedia, la biblioteca virtual o el servicio de documentación.

Finalmente conviene volver a destacar la importancia que las Jefaturas y Secciones de Adiestramiento tienen para la DIDOM. Constituyen los órganos de trabajo de la Dirección en las materias de su responsabilidad en cada una de las Armas y Especialidades del ET y son verdaderos **centros de excelencia del conocimiento** de las Especialidades de su competencia.

Invitamos ahora a hacer un recorrido por cada una de las funciones mencionadas por los órganos responsables. Esperamos que este trabajo monográfico sirva para mejorar el conocimiento de la DIDOM por los lectores de esta revista. ■



LA DOCTRINA TERRESTRE

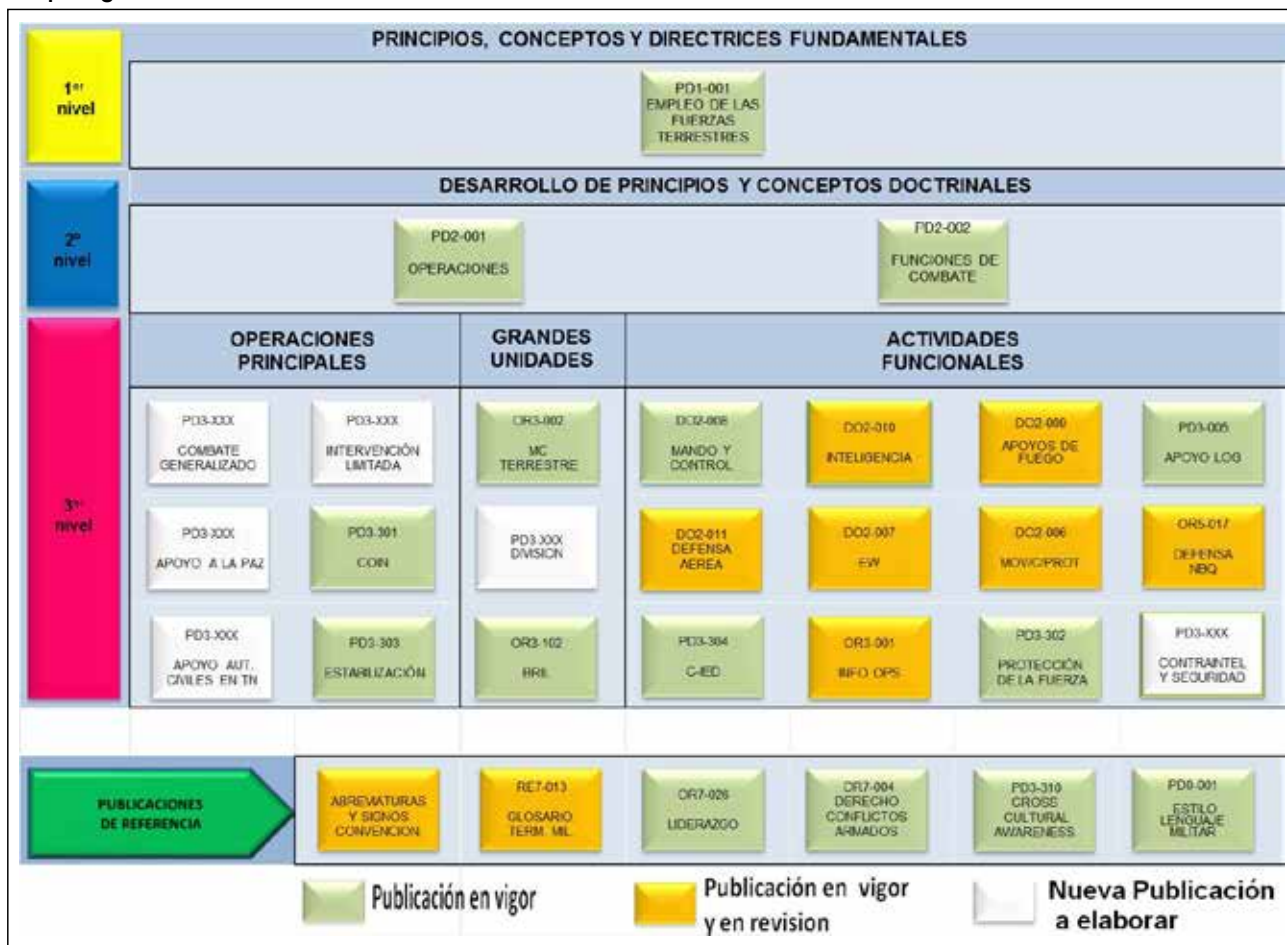
Raúl Prudencio Vara Pérez. Comandante. Infantería. DEM.

La doctrina, recopilación abierta y dinámica del pensamiento militar, se considera como «el motor de la transformación y del cambio en el ET y constituye además la fuente de la orgánica, de la enseñanza y del planeamiento militar»¹. De este modo, se resalta la importancia que el conocimiento de la doctrina tiene tanto para el continuo proceso de formación y perfeccionamiento de los cuadros de mando, como para la permanente modernización de nuestro Ejército.

EL MAPA LÓGICO DOCTRINAL

El ET cuenta hoy con un extraordinario bagaje doctrinal reflejado en el Cuerpo Doctrinal Específico Terrestre, compuesto por las *Publicaciones Doctrinales (PD) del Ejército de Tierra y los Conceptos Derivados (CODE)*, que desarrollan los principios, conceptos, procedimientos y directrices para el empleo de las fuerzas terrestres en operaciones militares, siendo la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica

Mapa lógico doctrinal



y Materiales (DIDOM) la responsable de estas publicaciones. En la actualidad, se encuentran en vigor 183 publicaciones doctrinales específicas del Ejército de Tierra, que se agrupan según unos criterios de ordenación formando el denominado *mapa lógico doctrinal*.

En el primer nivel, se encuentra únicamente la *PD1-001 Empleo de las Fuerzas Terrestres*, en vigor en diciembre de 2011, que recoge una importante evolución doctrinal de los principios, conceptos y directrices de carácter fundamental respecto a la anterior, la *DO1-001* (3ª edición), del año 2003.

Varios son los rasgos que caracterizan esta nueva Doctrina y que la diferencian de la anterior: destacan su marcada vocación táctica, que estimula la aplicación flexible de los conceptos, y el reconocimiento de la acción conjunta como el principio básico de actuación para el empleo de las fuerzas terrestres, poniendo además de relieve el combate interarmas. Se introducen nuevos conceptos como el «*mando orientado a la misión*»², el «*enfoque integral*»³, la «*conciencia intercultural*»⁴, la «*gestión del conocimiento*»⁵ y la «*adaptación operativa*»⁶.

Por otro lado, la actual doctrina de primer nivel actualiza las funciones de combate, y adopta las de la OTAN (Mando, Inteligencia, Maniobra, Fuegos, Apoyo Logístico Y Protección), estableciendo seis tipos de campaña u operación principal:

- La cooperación multinacional militar en tiempo de paz.
- Apoyo a autoridades civiles en territorio nacional.
- Las operaciones de apoyo a la paz.
- Las operaciones de estabilización.
- El combate generalizado.
- La intervención limitada.

En el segundo nivel del mapa doctrinal, se encuentran dos publicaciones que desarrollan con mayor profundidad los principios y conceptos del primer nivel, relacionados fundamentalmente con los tipos de campañas u operaciones principales y con las funciones de combate: *PD2-001 Operaciones* y *PD2-002 Funciones de combate*. Esta estructura facilita la descripción del empleo de las fuerzas terrestres —tratadas en su conjunto— en cada uno de los tipos de campaña/operación principal, lo que permite desarrollar

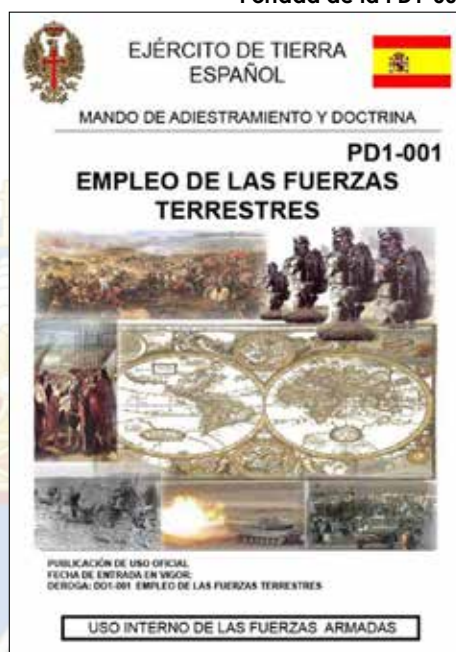
los aspectos correspondientes a cada función de combate y detallar las relaciones entre ellas.

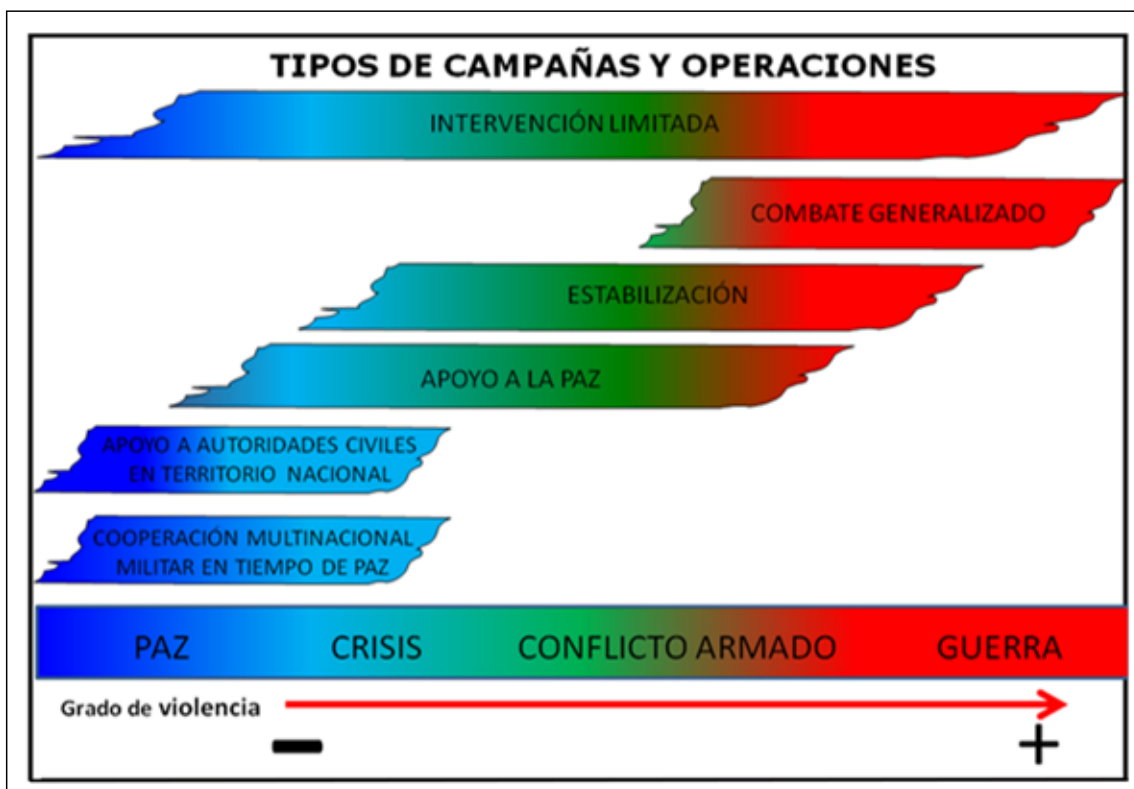
Para facilitar su lectura y empleo, estas dos publicaciones han sido editadas en un formato de varios volúmenes, cada uno de los cuales está dedicado a uno de los tipos de campaña/operación principal y a cada una de las funciones de combate.

El segundo nivel establece los criterios fundamentales para el desarrollo de las publicaciones doctrinales del nivel inferior y garantiza la coherencia y homogeneidad con el resto del mapa lógico doctrinal.

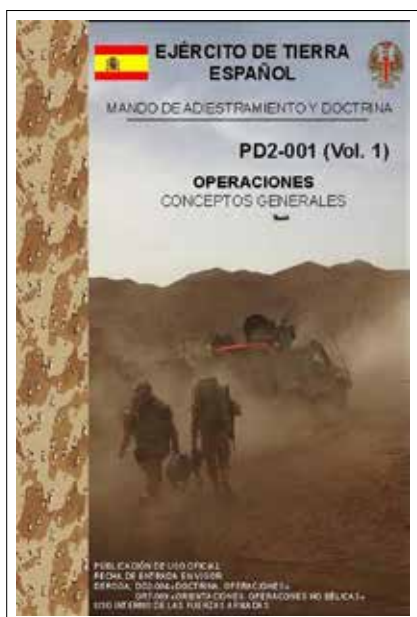
En el tercer nivel, se encuentran las publicaciones doctrinales que describen con mayor detalle los diferentes tipos de campañas u operaciones principales, las que tratan sobre el empleo de las grandes unidades o fuerzas operativas y las que desarrollan las diferentes actividades que dan contenido a las funciones de combate. Este nivel se encuentra actualmente en fase de desarrollo, estando aproximadamente el 25% de las publicaciones en elaboración (principalmente las relativas a las campañas/operaciones principales) y otro 25% en revisión/actualización (fundamentalmente aquellas relacionadas con las actividades funcionales).

En el cuarto nivel se encuentran aquellas publicaciones que desarrollan los tipos de





Portada de la PD2-001 Operaciones



operaciones y combates en entornos específicos, las tácticas, técnicas y procedimientos operativos (TTP), tanto de carácter general como para el empleo específico de las unidades en operaciones

o que tratan ámbitos muy específicos, como el planeamiento, guerra electrónica, sistemas de información y comunicaciones, etc.

En este nivel se concentran más de la mitad de las publicaciones doctrinales que forman parte del Cuerpo Doctrinal Específico Terrestre, en el que se percibe con mayor claridad la permanente evolución a la que está sometida la doctrina. Su sensibilidad a los cambios en los niveles superiores y la influencia que sobre este nivel ejerce tanto la dinámica de las operaciones actuales como las tendencias en los conflictos obligan a la permanente revisión y actualización de las publicaciones ubicadas en este nivel.

Por último, el mapa lógico doctrinal del ET se completa con las publicaciones de referencia, que tratan conceptos y aspectos de interés general que afectan a todos los niveles, como el *Reglamento de abreviaturas y signos convencionales* (publicación elaborada por el Ministerio de Defensa), el *Glosario de términos militares*, el *Manual de estilo de lenguaje militar*, *Liderazgo*, *Cross Cultural Awareness* y *Derecho de los conflictos armados*, entre otras.

La Doctrina no es algo permanente, sino que está en proceso continuo de revisión y de actualización para responder tanto a los entornos operativos cambiantes, como al constante desarrollo tecnológico. La entrada en vigor de la actual *Doctrina para el Empleo de las Fuerzas Terrestres*, publicación doctrinal de referencia para el desarrollo del resto, ha supuesto el inicio de un proceso de desarrollo y elaboración de nuevas publicaciones doctrinales. Además, se ha sentido la necesidad de efectuar una revisión general de las publicaciones anteriores para asegurar su coherencia doctrinal.

De acuerdo a este plan, entre los años 2013-2014 se está efectuando la revisión, racionalización y actualización del tercer nivel de

En este sentido, se han iniciado los trabajos para las publicaciones doctrinales *Combate generalizado*, *Intervención limitada* y *Operaciones de apoyo a la paz*, así como la revisión del *Glosario de términos militares*. Posteriormente, durante los años 2015-2016, se acometerá la revisión, racionalización, actualización y redacción del resto de las publicaciones doctrinales del cuarto nivel (tácticas, técnicas y procedimientos), tanto las de carácter general como las específicas de cada Arma, especialidad o pequeña unidad.

Este plan de revisión y racionalización supone una importante carga de trabajo para la Sección de Doctrina, así como para las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD) responsables de la elaboración de las publicaciones doctrinales

REVISTA EJÉRCITO • N. 879 JUNIO • 2014 77

en el ámbito terrestre; se cuenta con personal experto de la fuerza que, por su experiencia y cualidades profesionales, también forma parte de los grupos de estudio encargados de la redacción de las PD.

Se puede prever una notable reducción del número de publicaciones en vigor, como consecuencia de la derogación de aquellas publicaciones doctrinales cuyo contenido haya quedado obsoleto o se haya integrado en otra publicación más reciente. De hecho, desde la entrada en vigor de la nueva doctrina de primer nivel se han derogado más de 35 publicaciones que formaban parte de nuestro cuerpo doctrinal. Con este plan se pretende también unificar los criterios de codificación de las publicaciones doctrinales, modificando la denominación de aquellas que, aun estando en vigor, mantengan los criterios de codificación antiguos, como las orientaciones (OR), reglamentos (RE) y doctrinas (DO), que pasarán a denominarse publicaciones doctrinales (PD) y contarán con el código numérico correspondiente al nivel del mapa lógico donde se ubique.

Portada del *Glosario de Términos Militares* (en proceso de revisión)



Este impulso doctrinal específico, unido a la necesaria producción de publicaciones conjuntas en el seno de la Junta de Doctrina Conjunto-Combinada de las FAS (JUFAS)⁷ en la que el ET participa, hace que la DIDOM se esfuerce en pilotar el desarrollo doctrinal, consciente de la necesidad que tiene el ET de disponer de una doctrina y un cuerpo doctrinal propios que establezcan de forma adecuada el marco de actuación, los principios y las directrices para el empleo de nuestras fuerzas en operaciones, de carácter cada vez más conjunto, teniendo en cuenta la particular personalidad, idiosincrasia y legado histórico de nuestro Ejército, así como la misión general que tiene encomendada.

NOTAS

- ¹ *Visión del JEME 2025*. Pág. 7, apartado 8.
- ² Mando orientado a la misión: Estilo de mando en el que las órdenes emitidas por el jefe conceden a los subordinados el máximo grado de iniciativa posible, tanto para su planeamiento como para el desarrollo de las misiones encomendadas, permitiéndoles la decisión de cómo llevarlas a cabo.
- ³ Enfoque integral: Convergencia y complementariedad de los esfuerzos militares con los otros que realice el Estado y con otros actores no estatales para resolver un determinado conflicto o alcanzar un objetivo común.
- ⁴ Conciencia intercultural: Capacidad para apreciar, sentir y tener en cuenta con el mayor detalle, en el entorno operativo, desde el inicio del planeamiento y durante la conducción, los distintos valores culturales, ritos, tradiciones, religiones, creencias y percepciones de la población, sin que ello suponga menoscabo de la identidad propia.
- ⁵ Gestión del conocimiento: Conjunto de actividades necesarias para crear, organizar, aplicar y transferir conocimiento, tanto personal como corporativo, de modo que pueda coadyuvar a conseguir los objetivos de la organización.
- ⁶ Adaptación operativa: Capacidad que permite la rápida evolución y transición de las operaciones con objeto de anticiparse a la posible evolución de la situación.
- ⁷ Ver artículo sobre la doctrina conjunto-combinada de este Documento. ■

LA DOCTRINA NACIONAL CONJUNTA DESDE LA PERSPECTIVA DEL ET

José Miguel Nievas Gutiérrez. Comandante. Transmisiones. DEM.

«Lo que hoy somos descansa en lo que ayer pensamos y nuestros actuales pensamientos forjan nuestra vida futura».

Buda

ANTECEDENTES

La doctrina conjunta es relativamente reciente. Fue en 1984 cuando, la Ley Orgánica 1/1984, Criterios básicos de la defensa nacional y la organización militar, disponía la competencia de la Junta de Jefes de Estado Mayor (JUJEM)

para establecer Doctrina de Acción Unificada y Combinada.

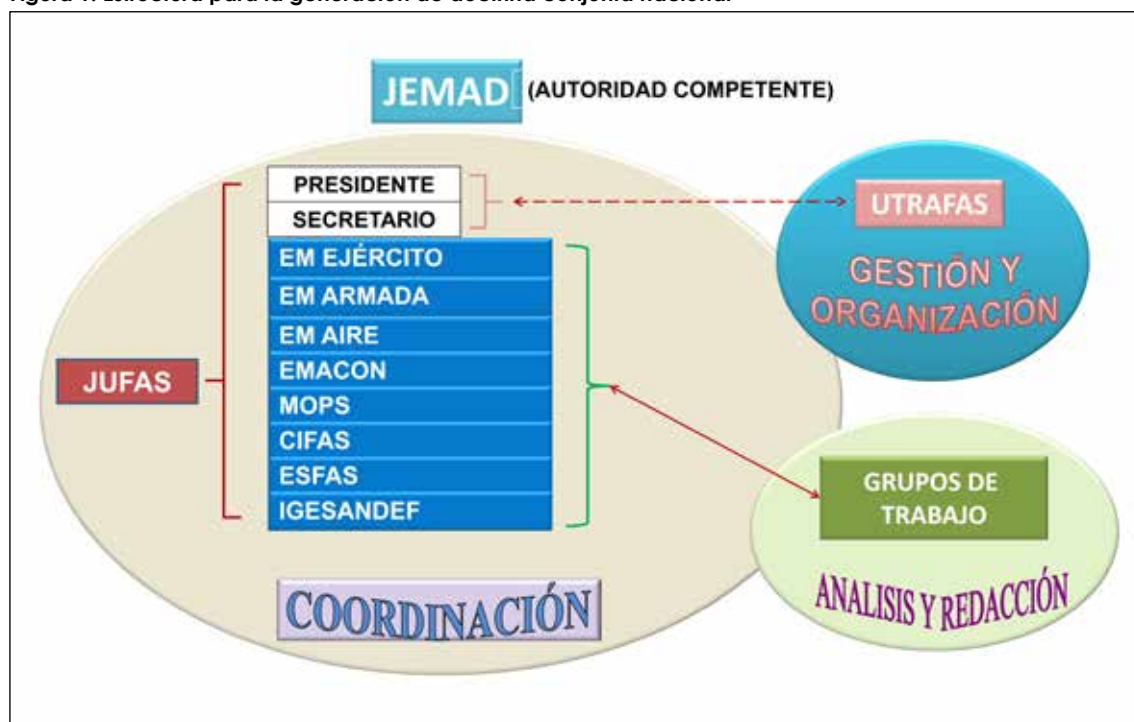
En 1992 recibió un importante impulso, con la creación del Grupo Permanente de Trabajo sobre Doctrina Conjunto Combinada (Sección de Doctrina de la División de Operaciones del Estado Mayor Conjunto), que duró hasta 2001. A partir de entonces se interrumpió el proceso de generación doctrinal conjunta y de participación en la producción de doctrina combinada. Únicamente se continuó con el proceso de ratificación de los STANAG (*standardization agreement*).

La entrada en vigor de la Ley Orgánica 05/2005, de la Defensa Nacional, marca la base de partida de la actual estructura y organización para la generación de la doctrina nacional conjunta. Según esta, le corresponde al Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) establecer las normas de acción conjunta de las Fuerzas Armadas y contribuir a la definición de las normas de acción combinada de fuerzas multinacionales.

Para desarrollar esta función era necesario disponer de una estructura funcional que, por un lado, determinase las necesidades y por otro, coordinase el proceso de elaboración de doctrina. De este modo, mediante la Instrucción 03/2006 del JEMAD se constituyó la Junta de Doctrina Conjunta y Combinada (JUFAS), órgano que cuenta con unas normas de actuación sancionadas por el JEMAD el 29 de junio de 2007.



Figura 1. Estructura para la generación de doctrina conjunta nacional



ESTRUCTURA PARA LA GENERACIÓN DE LA DOCTRINA CONJUNTA

La estructura se define como «*el conjunto de organismos que, con carácter permanente o temporal, tienen la responsabilidad de la elaboración, implantación, ratificación, revisión y derogación de esta doctrina*» y está constituida por la autoridad competente y tres niveles (Figura 1):

- Nivel de coordinación
- Nivel de gestión y programación
- Nivel de análisis y redacción

La LO 05/2005 otorga al JEMAD la potestad para sancionar doctrina conjunta, fuera de la estructura orgánica de los ejércitos.

El nivel de coordinación, lo constituye la JUFAS, principal instrumento en el proceso de elaboración de la doctrina conjunta, con la función de coordinar los diferentes organismos implicados.

El nivel de gestión y programación es llevado a cabo por la Unidad de Transformación de las Fuerzas Armadas (UTRAFAS), órgano auxiliar del JEMAD responsable de la investigación y estudio de nuevas doctrinas, que actúa básicamente como órgano de trabajo de la JUFAS, a la que proporciona el Secretario y el apoyo administrativo necesario.

Por último, para análisis y redacción, se organizan dependiendo de la JUFAS, los Grupos de Estudio (GE) compuestos por expertos. Los GE se organizan por Áreas de Interés Doctrinal (Figura 2), y se asigna su responsabilidad a un organismo coordinador, de entre todos los pertenecientes a la JUFAS.

LA JUFAS

La Instrucción 03/2006 del JEMAD, atribuye a la JUFAS la coordinación del proceso de elaboración de doctrina para la acción conjunta, así como efectuar el seguimiento, a través de los vocales de los Ejércitos y la Armada, de las doctrinas de carácter específico en el ámbito combinado. La Junta actúa como órgano deliberativo de coordinación y armonización de la postura nacional ante los diferentes grupos de trabajo (*working groups*) y organismos OTAN/UE.

Composición

La Junta está presidida por el Jefe de la UTRAFAS y en ella están representados los Estados Mayores del Ejército de Tierra¹, Armada y Ejército del Aire, el Estado Mayor Conjunto (EMACON), el Mando de Operaciones (MOPS), la Escuela Superior de las FAS (ESFAS), el Centro

de Inteligencia de las FAS (CIFAS) y la Inspección General de Sanidad de la Defensa (IGESAN), con un vocal (coronel/capitán de navío), aportando cada uno su postura.

Además, la JUFAS podrá solicitar el nombramiento de vocales eventuales que, por su experiencia o cargo, puedan aportar sus conocimientos en un determinado aspecto que deba debatirse.

Método de Trabajo

La Junta se reúne en pleno al menos una vez cada semestre, y puede ser convocada con carácter excepcional. Las propuestas se reflejan en acta, y son elevadas al JEMAD para su consideración y sanción, en su caso. Las propuestas que eleva al JEMAD se toman por consenso entre los vocales presentes.

La Junta dispone de un portal colaborativo que se apoya en el programa Sharepoint² que permite discutir los asuntos y alcanzar acuerdos sobre cuestiones que no requieran la discusión en pleno.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LA DOCTRINA CONJUNTA

Comienza con el *análisis de la doctrina*, mediante el que se prueba la doctrina existente y se detecta si existe alguna necesidad doctrinal, es decir, se identifica una deficiencia doctrinal, que puede ser tanto a nivel conjunto español o como consecuencia del proceso de creación o revisión de la doctrina combinada OTAN. En todo caso, cualquiera de los organismos representados en la JUFAS puede elevar una *propuesta de deficiencia doctrinal* (PDD).

Una vez que se valida la deficiencia detectada, la JUFAS emite las llamadas *Orientaciones para el Desarrollo Doctrinal* (ODD). Estas orientaciones se envían al órgano coordinador del área doctrinal, el cual da las instrucciones para su realización. Para ello se crea un grupo de estudio (expertos) responsable de analizar la deficiencia que se ha de solventar.

El grupo de estudio analiza la deficiencia y recoge sus conclusiones en un borrador de estudio.

Figura 2. Áreas de interés doctrinal

ÁREAS DOCTRINALES			
ÁREA	ORGANISMO COORDINADOR	ÁREA	ORGANISMO COORDINADOR
DOCTRINA BÁSICA	EMACON/DIVESPLA	INFO OPS / PSYOPS	MOPS
INTELIGENCIA	CIFAS	METEOROLOGÍA Y OCEANOGRAFÍA	CIFAS
OPERACIONES (NIVEL 1)	MOPS	MOVILIDAD-CONTRAMOVILIDAD / INFRAESTRUCTURAS	ET
CRO	EMACON/DIVESPLA	PROTECCIÓN DE LA FUERZA	MOPS
NEO	MOPS	LOGÍSTICA	MOPS
OPERACIONES ESPECIALES	MOPS	SANIDAD	MOPS
C-IED	EMACON/DIVESPLA	PLANEAMIENTO	ESFAS
RECUPERACIÓN Y RESCATE	EA	CIS	EMACON/DIVCIS
NBQ	ET	CIMIC	ET
INSTRUCCIÓN/EJERCICIOS	MOPS	GUERRA ELECTRÓNICA	MOPS
TARGETING	EA		

Figura 3. Esquema del ciclo de elaboración de la doctrina conjunta



En el proceso de *corrección*, la JUFAS recibe el borrador de estudio y lo remite al resto de organismos, que elevan las propuestas de cambio oportunas. Una vez elaborado el borrador de estudio corregido, la UTRAFAS prepara el borrador final.

Finalmente la JUFAS aprueba el borrador final y lo eleva al JEMAD para su sanción, y a partir de ese momento pasa a ser una Publicación Doctrinal Conjunta (PDC).

LA DOCTRINA CONJUNTA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ET

La opción de asumir la doctrina combinada de la OTAN como propia no se considera en muchos casos como la más adecuada, dado que representa el «máximo común divisor» de las posturas de todos los aliados, de modo que difícilmente puede cubrir todos los aspectos doctrinales nacionales.

El ET cuenta con un sólido cuerpo doctrinal, que comienza en 1882 con el Reglamento del Servicio Militar de Campaña y está hoy formado por 183 publicaciones. Todo este bagaje

documental, pasado y presente, se encuentra disponible en la Biblioteca Virtual del MADOC.

La Norma General 06/13 del EME, Subsistema de Investigación y Doctrina (SUIDOC), establece la participación en el área de doctrina, en la elaboración de doctrina conjunta y conjunto combinada en los aspectos que sean competencia del ET o relacionados con la normativa de empleo de las unidades.

La Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM), órgano de trabajo de la Jefatura del MADOC², cumple el cometido de «*colaborar, cuando sea requerida para ello, en la elaboración de la doctrina conjunta y conjunto-combinada*» y así lo hace a través de la Sección de Doctrina.

La Sección de Doctrina de la DIDOM propuso en abril de 2013 una iniciativa por la que ofrecía el cuerpo doctrinal específico del ET para otros Ejércitos y la Armada considerando su utilidad como publicaciones doctrinales conjuntas. El estudio propuesto concluía que treinta y tres publicaciones podrían ser consideradas de interés conjunto y diez de ellas se podrían convertir en PDC con pequeñas modificaciones. Como

resultado inicial, en el segundo pleno de 2013, la JUFAS declaró que seis de las diez publicaciones propuestas para PDC fuesen consideradas como de interés conjunto.

La propuesta del ET³ pretende cubrir las posibles necesidades de doctrina conjunta para complementar la actual estructura de publicaciones (Figura 4) que a su vez se completaría con la doctrina OTAN.

CONCLUSIONES

La tendencia de las operaciones militares presentes y futuras hacia la acción conjunta es una realidad, y en ellas el predominio de uno u otro componente va a depender del tipo de misión y el escenario donde se desarrollen. Sin embargo, en nuestra opinión, será el componente terrestre el que generalmente predomine.

La doctrina conjunta trata de solventar el reto que representa este nuevo modo de afrontar las operaciones, a fin de que se lleven a cabo con la misma unidad de criterio, principios y cohesión.

Actualmente, la capacidad de elaboración doctrinal en el ámbito conjunto, así como su cuerpo doctrinal, no es muy grande y por ello, con la idea de colaborar activamente en su desarrollo, el ET ha tomado la iniciativa de ofrecer su propio cuerpo doctrinal y su experiencia en este campo de la preparación, en beneficio de las FAS.

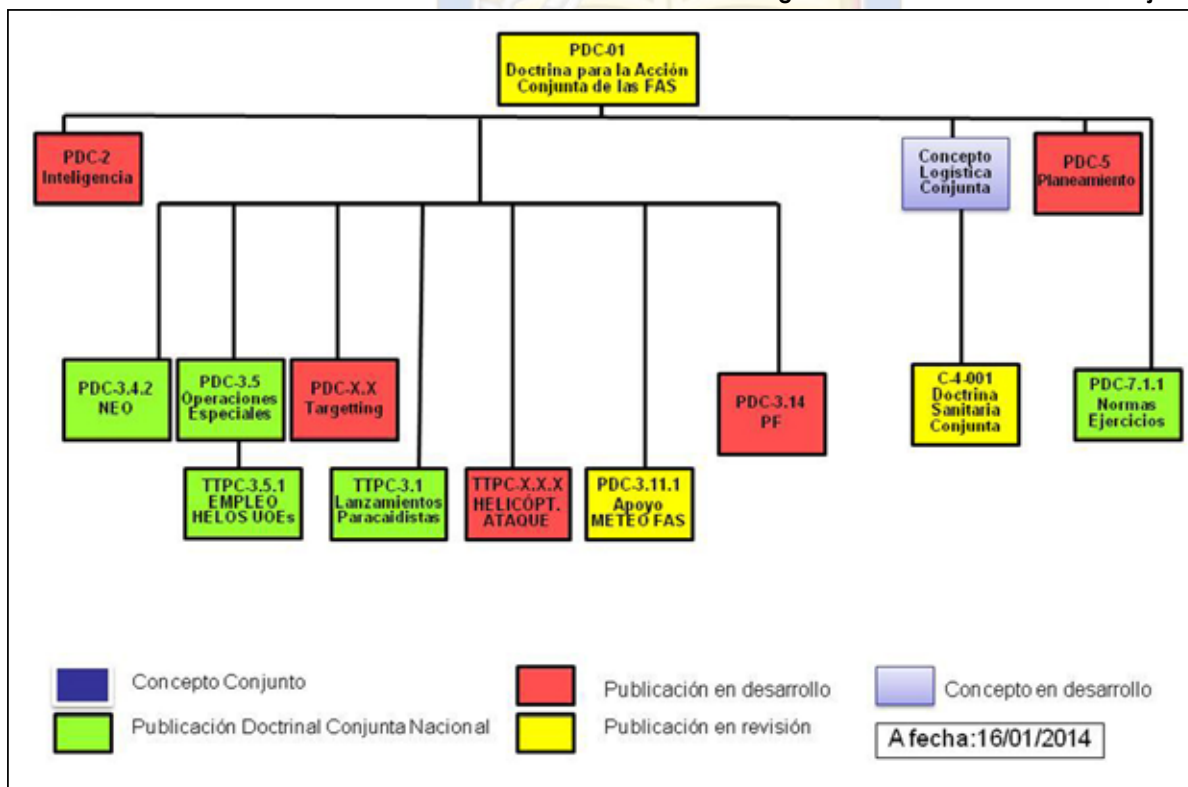
NOTAS

¹ El EME ha delegado esta representación en el MADOC, actuando como vocal del ET en la junta, el Coronel Jefe de la Sección de Doctrina de la DIDOM.

² Herramienta de productividad que ayuda a tener toda la información relacionada con un objetivo particular y facilita su búsqueda, para poder compartir fácilmente dicha información entre los grupos usuarios. A través de este portal se puede acceder a MILIPEDIA y a la Biblioteca Virtual del MADOC.

³ El Jefe del MADOC ejerce la dirección del Área de Doctrina. ■

Figura 4. Estructura de la doctrina conjunta



LA FUNCIÓN MATERIALES EN LA DIDOM

Carlos María García-Guiu López. Teniente Coronel. Ingenieros.
Rafael Tinahones García. Teniente Coronel. Caballería.

INTRODUCCIÓN

Los recursos materiales son elementos clave para que las Fuerzas Armadas españolas puedan alcanzar las capacidades militares necesarias y cumplir eficazmente sus misiones. Los ejércitos requieren armamento, material y equipo de diferente naturaleza para emplearlos en escenarios variados y responder de inmediato y en cualquier lugar, a las necesidades operativas de las unidades proyectables.

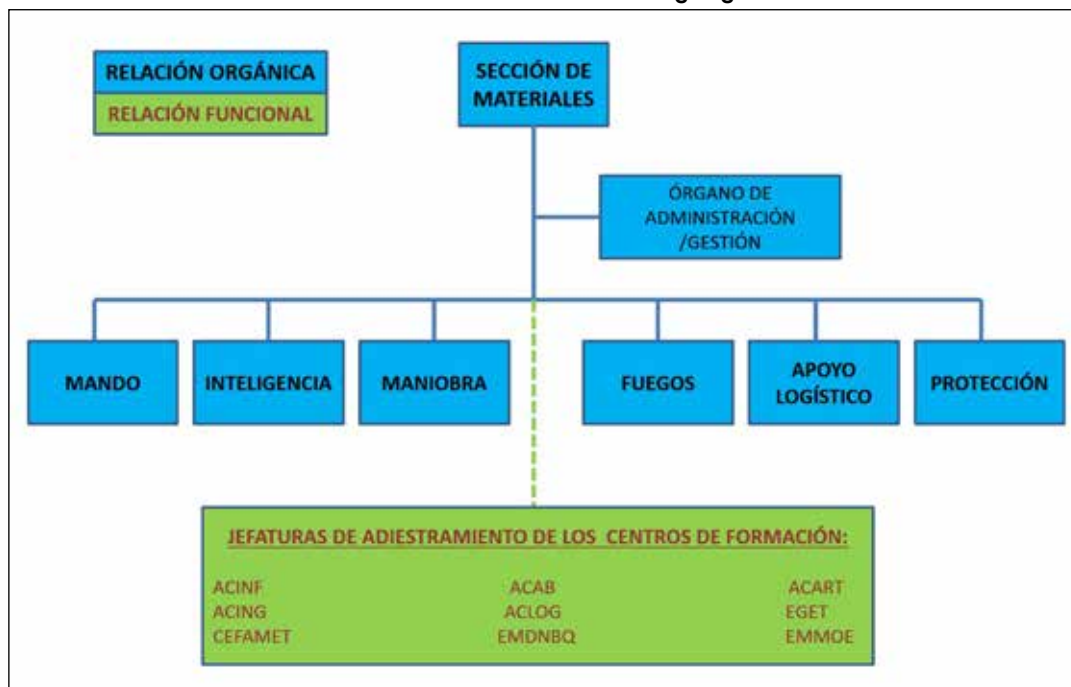
La obtención de los recursos materiales exige una continua definición y programación para alcanzar los objetivos de capacidades militares

establecidos por la Directiva de Planeamiento Militar en el marco del planeamiento de la Defensa. Una gran parte del armamento, material y equipo requiere una definición y adaptación específicas para satisfacer los requisitos que precisa su empleo militar. Para obtener los recursos, es necesario desarrollar programas concretos I+D para el armamento, material y equipo (carros de combate, helicópteros de ataque, etc), aunque también estos pueden ser adquiridos directamente ya que se encuentran en el mercado.

La Sección de Materiales es el órgano responsable de la inspección, coordinación e investigación

Carro de combate Leopard y helicóptero Tigre





en materia de formulación de los requisitos operativos del armamento, material y equipo de las unidades, así como de la investigación de materiales especiales. Para el cumplimiento de esta misión, desarrolla sus cometidos en tres áreas principales:

Colabora en el proceso de obtención de recursos materiales y en la detección de carencias operativas tanto en el ámbito del Ejército de Tierra como de las Fuerzas Armadas¹.

En la logística internacional, favorece la cooperación multinacional en relación con el armamento, material y equipo para promover la interoperabilidad y el incremento de la cooperación entre los países de la OTAN y aliados².

Colabora en la investigación y en la dirección de actividades de experimentación (NG 10/09 Experimentación de materiales especiales en el ET).

Estos cometidos son desarrollados por la Sección de Materiales de la DIDOM y las diferentes Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD) de los centros docentes.

COMETIDOS RELACIONADOS CON LA ADQUISICIÓN DE NUEVOS MATERIALES

En esta función, la DIDOM participa en el proceso de obtención de los recursos materiales requeridos para dar respuesta a las necesidades derivadas de los Objetivos de Capacidad Militar

(OCM), lo que implica trabajar en tres áreas interrelacionadas entre sí:

Área nacional específica del ET

Para detectar carencias operativas de material en las unidades o aprovechar una oportunidad tecnológica aplicable, se realizan una serie de actividades que comprenden visitas a unidades y empresas, asistencia a exposiciones y ferias de armamento, demostraciones de material, participación en ejercicios, escuelas prácticas y maniobras, desarrollo de estudios, seminarios y participación en el Foro de Materiales³.

Las lecciones identificadas y aprendidas constituyen otra fuente de información clave para conocer las carencias o deficiencias de material, especialmente en operaciones, y una vez detectadas, la Sección de Materiales participa en las fases y etapas iniciales del proceso de obtención de recursos materiales (Instrucción 67/11)⁴.

En los últimos años se ha contribuido a los procesos de obtención del sistema mortero sobre vehículo, el Vehículo Blindado Ruedas 8x8, equipos de limpieza de rutas para la lucha C-IED (contra artefactos explosivos improvisados), sistema de armas sustitutivo al lanzacohetes Teruel, estaciones de transmisiones del plan MC-3⁵, nuevo equipo de protección individual NBQ o de un

kit de blindaje para vehículos logísticos, entre otros. Algunos de estos materiales, desplegados en las operaciones de Afganistán y el Líbano, están proporcionando un excelente rendimiento.

Área nacional conjunta

La Junta Militar de Programas de Armamento y Material (JUPROAM) fue creada por el Jefe de Estado Mayor de la Defensa el 19 de marzo de 2000 ante la necesidad de armonizar requisitos operativos que pudieran dar lugar a especificaciones comunes de armamento, material y equipo, y conseguir así la máxima interoperabilidad y optimización de recursos en las FAS. Para este cometido, se constituyen diferentes grupos de trabajo (GT) conjuntos con representantes de la Armada, del EA y del ET. La DIDOM participa en varios de estos GT representando al ET, ejerciendo la presidencia de los mismos en muchos casos.

En los GT conjuntos se participa en la fase conceptual y de definición del proceso de obtención de recursos materiales:

- Municiones
- Zapadores
- Medios C-IED
- Recursos para la defensa NBQ
- Desarrollo de capacidades militares en las FAS que faciliten el uso no letal de la fuerza
- Sistemas de información para el mando y control del ET
- Vehículo de Vigilancia Terrestre (VVT)
- Cohete guiado de 70 mm

Área internacional

La necesidad de intercambiar con nuestros aliados información, tendencias y conceptos doctrinales con influencia directa en los materiales y la identificación de las posibilidades de adquisición en común para abaratar costes hacen necesaria nuestra participación en las organizaciones internacionales de defensa a las que pertenecemos.

La DIDOM se constituye en el órgano de dirección general para la participación del ET en la Conferencia de Directores Nacionales de Armamento (CNAD) y la Organización de Investigación y Tecnología (STO) de la OTAN.

La participación en los grupos internacionales abarca:

- *Land Capability Group Land Engagement* (LCG LE)
- *Land Capability Group Dismounted Soldier Systems* (LCGDSS)
- *Integrated Capability Group Indirect Fire* (ICG IF)
- *Joint Capability Group on Ground Based Air Defence* (JCG on GBAD)
- *Military engineering* (MILENG).

La participación permite a la DIDOM disponer de una visión amplia y completa sobre los recursos materiales necesarios y disponibles para impulsar la obtención de los mejores medios en nuestro ET y FAS, en consonancia con el desarrollo de las capacidades multinacionales.

El desarrollo conjunto de capacidades multinacionales planteadas en el seno de la OTAN, como *Smart Defence* y *Connected Forces Initiative*, o en el entorno de la Unión Europea (*Pooling & Sharing*) constituyen también oportunidades para desarrollar y armonizar los sistemas de armas, material y equipamiento dentro de nuestras propias FAS. Dichas iniciativas fomentan la cooperación internacional, permiten respuestas austeras y favorecen el desarrollo industrial y la exportación de productos nacionales.

COMETIDOS RELACIONADOS CON INVESTIGACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN

Existe una Estrategia de Tecnología e Innovación para la Defensa (ETID), como parte del Programa de I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) nacional, dedicada a potenciar la seguridad, protección y defensa. El reto en la faceta que afecta al ET es contribuir al desarrollo de tecnologías e innovaciones que refuercen la seguridad y las capacidades de defensa nacional, a la vez que posibilitar el desarrollo de un tejido tecnológico de seguridad y defensa para competir a nivel internacional. Esta estrategia de defensa favorece la convergencia sobre las necesidades sentidas por las unidades militares que impulsan la investigación y el desarrollo de pruebas de concepto, prototipos y nuevos sistemas y equipos. La estrategia de defensa, basada en un *enfoque integral*, permite que entre el Ministerio de Defensa, los centros de

investigación, universidades y empresas puedan surgir acuerdos de cooperación⁷, o iniciativas que persiguen avanzar en la experimentación e investigación, impulsando la cooperación civil y militar en sentido ascendente («abajo-arriba»).

Otro de los cometidos desarrollado es la experimentación de materiales especiales (NG 10/09). Las unidades anualmente prueban los materiales disponibles en el mercado, para proponer futuras adquisiciones, cubrir una carencia operativa o mejorar alguna capacidad necesaria en las unidades.

CONCLUSIONES

El área de materiales del MADOC contribuye de manera relevante a alcanzar los objetivos de las capacidades militares del Ejército de Tierra, en coordinación con otros responsables de las demás áreas del proceso MIRADO (materiales, infraestructura, recursos humanos, instrucción y adiestramiento, doctrina y organización). Su participación en las primeras fases del proceso de obtención «conceptual» y «de definición» constituye una importante responsabilidad para satisfacer correctamente las necesidades básicas y de las operaciones del ET, favorecer la innovación, apoyar el estudio de nuevos materiales y

mantener una visión prospectiva de las necesidades que se puedan plantear en el Ejército.

La definición de las necesidades operativas de materiales, su actualización y el asesoramiento para lograr su obtención es un proceso continuo que permite priorizar las necesidades de nuestras unidades de acuerdo con los presupuestos existentes. Las limitaciones económicas y presupuestarias nacionales incrementan el valor añadido que supone seguir manteniendo las actividades nacionales e internacionales de los grupos de trabajo tanto en sus relaciones con instituciones y empresas como en las variadas iniciativas que se pueden plantear, en beneficio de la defensa y seguridad. La colaboración entre organizaciones civiles y militares puede facilitar el desarrollo de tecnologías de doble uso y facilitar la transferencia de resultados desde los centros de investigación a la sociedad.

En el marco internacional, existe también la necesidad de interrelación en la obtención de materiales. La cooperación internacional y los desarrollos conjuntos entre aliados son esenciales para posibilitar la reducción de gastos de defensa en los programas más complejos, mejorar la interoperabilidad, impulsar la transferencia

Vehículo Husky para la limpieza de rutas (de artefactos explosivos)





de tecnología y favorecer la complementariedad de las capacidades de las organizaciones militares. La participación activa en los grupos de la Conferencia de Directores Nacionales de Armamento además de favorecer la definición de los materiales, tiene una importancia especial por su conexión con la estrategia española de seguridad y el impulso de la propia industria nacional.

NOTAS

¹ La Instrucción 67/2011 regula el proceso de obtención de recursos materiales en el ámbito conjunto, y la NG 08/08 regula el inicio de programas de armamento y material en el ámbito específico del ET.

² Instrucción 157/2007 sobre la Participación Española en la Conferencia de Directores Nacionales de Armamento y la Organización de Investigación y Tecnología de la OTAN y NG 5/13 Participación del ET en la Conferencia de Directores Nacionales de Armamento y la Organización de Investigación y Tecnología de la OTAN.

³ Acceso http://madoc:5500/Apli/D_Format1.nsf.

⁴ Concretamente se participa en la fase conceptual (etapas de «definición de necesidad operativa-DNO» y de «previabilidad operativa-OEM») y de definición (etapa de «definición de requisitos-REM») del proceso de obtención de recursos materiales (Instrucción 67/11)

⁵ Con el plan MC3 el ET quiere evolucionar del concepto C2 (*command and control*) actual al concepto C4ISR (*command, control, communications, computers, intelligence, surveillance and reconnaissance*), lo cual se traduce en la integración de todo tipo de información en una única red.

⁶ Como ejemplo podemos destacar el acuerdo recientemente firmado para actividades de cooperación entre el Instituto Tecnológico de Aragón y la Escuela Militar de Montaña y Operaciones Especiales. Resolución 420/38070/2013, BO Núm. 171 del 18 de julio de 2013. ■

LA FUNCIÓN ORGANIZACIÓN EN EL MADOC

Federico Francisco Tascón Ortuño. Coronel. Infantería

INTRODUCCIÓN

La Sección de Orgánica de la Subdirección de Doctrina, Orgánica y Materiales (SUBDOM) «es el órgano responsable de la inspección, coordinación e investigación en materias relacionadas con la estructura y plantilla orgánica de las unidades y de la edición y distribución de la plantilla orgánica de todas las UCO [unidades, centros y organismos] del ET. Asimismo le corresponde el estudio de la estructura orgánica de las grandes unidades y el estudio y elaboración de la plantilla orgánica de las UCO que no sean responsabilidad de otros órganos»¹.

Para desarrollar estos cometidos es auxiliada por las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD) de los centro docentes, acometiendo cada uno de ellas lo correspondiente a su especialidad mientras que los cuarteles generales, las unidades

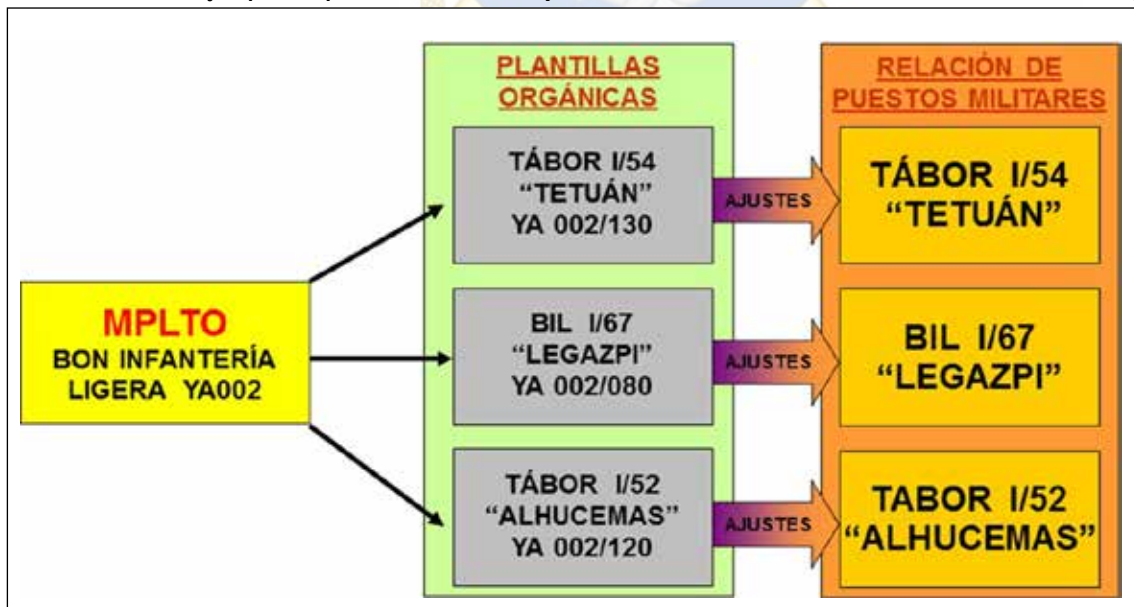
de cuartel general y las unidades de inteligencia quedan a cargo de la Escuela de Guerra.

COMETIDOS

Fundamentalmente los cometidos de la DIDOM consisten en la elaboración de los Módulos de Planeamiento (MPLTO) de todas las UCO del ET y su Plantilla Orgánica (PO) de acuerdo con los criterios generales del Estado Mayor del Ejército (EME).

Los documentos mencionados, MPLTO y PO, son el origen de la Relación de Puestos Militares (RPM) para cada una de las UCO del ET, que adecuan el personal contemplado en la PO a las existencias reales a disposición del Jefe de Estado mayor del Ejército (JEME), así como la Relación de Material Asignado (RMA), con la que se trata de establecer el material reflejado en las PO, a las existencias reales u otros condicionantes.

Ejemplo del proceso MPLTO-RPM (Módulo de Planeamiento – Relación de Puestos Militares)



Conviene recordar que:

- El MPLTO es la descripción completa de una unidad tipo, asignándole la estructura, el personal y el material necesario para alcanzar las capacidades operativas necesarias. Constituye una referencia para planeamiento.
- La PO, es la adaptación del MPLTO a las circunstancias específicas de cada unidad, por lo que cada módulo pueden derivar en una o varias PO que corresponderán a diferentes unidades.
- La RPM es la adaptación de la PO a las existencias reales de personal.
- La RMA es la adaptación de la PO a las existencias reales de material.

Los cuatro documentos descritos —MPLTO, PO, RPM y RMA— son elaborados según los criterios del EME; los dos primeros por la DIDOM, el tercero por el Mando de Personal y el cuarto por el Mando de Apoyo Logístico.

Los MPLTO y las PO se desarrollan a lo largo de los ciclos respectivos del Sistema de Organización del Ejército de Tierra (SIOE).

El ciclo de revisión de los MPLTO tiene una duración de cuatro años comenzando el primero de ellos con la elaboración de la Memoria del MADOC por la Sección de Orgánica y las JAD, con los informes de las UCO. Una vez remitida al EME, su División de Planes (DIVPLA) redacta unos Criterios para la Elaboración de los MPLTO. Durante el segundo año, con esos criterios la Sección de Orgánica y las JAD elaboran los MPLTO que, tras ser aprobados por el JEME, son difundidos. Tras un tercer y cuarto años de aplicación, al final del último, las unidades elevan un informe en el que plasman sus propuestas, que son recogidas en la memoria citada para iniciar un nuevo ciclo.

Sin embargo el ciclo de revisión de las PO es anual y comienza con la redacción en el EME de los criterios para la confección de las PO. Con ello, la DIDOM elabora las PO que

posteriormente son remitidas a la DIVPLA para su aprobación, se difunden y se cierra el ciclo.

Todo el proceso abarca un total de 290 MPLTO y 900 PO aproximadamente.

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

La emisión por el EME del Plan General de Organización (PGOO) marca los objetivos anuales de sector a corto plazo y los créditos para alcanzarlos. Según el PGOO, la DIDOM elabora



el Programa Funcional de Orgánica de Detalle (PROF) donde se reúnen los objetivos de orgánica y se redacta el Programa de Actividades (PROA) en el que se relacionan de forma priorizada y valorada las actividades que se han de realizar.

Al finalizar el año, la Sección de Orgánica procede al control de las actividades realizadas mediante el Informe de Desarrollo del Programa Funcional de Orgánica de Detalle, que describe el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

APOYO TÉCNICO

Para desarrollar el trabajo descrito se dispone como herramientas principales de dos aplicaciones informáticas, CLIENTGEST y SIGEPLAN, este último en proceso de implantación.

CLIENTGEST solo es capaz de generar MPLTO y con él se han desarrollado todos los planes de reorganización desde el Plan Norte hasta la actualidad. Al surgir el concepto de PO, se planteó la necesidad de una aplicación capaz de generarlas, por lo que se empezó a trabajar en SIGEPLAN.

En las dos aplicaciones hay activados permanentemente dos planes, uno «oficial» y otro «de trabajo». En el oficial, que es el del año en curso (XXI-14), están contenidos los MPLTO y las PO en vigor. En el de trabajo (XXI-15), se van atendiendo las modificaciones ordenadas por el EME a lo largo del año y que serán «oficiales» el mes de enero siguiente (ENE15). Cuando comienza un nuevo año, el plan oficial se archiva y deja de estar en vigor. El plan de trabajo anterior pasa a ser el oficial del año en curso y se duplica para introducir las variaciones como plan de trabajo siguiente.

CONCLUSIONES

Los módulos y las plantillas, aunque pudieran parecer un

simple listado de puestos y materiales, tienen una gran importancia:

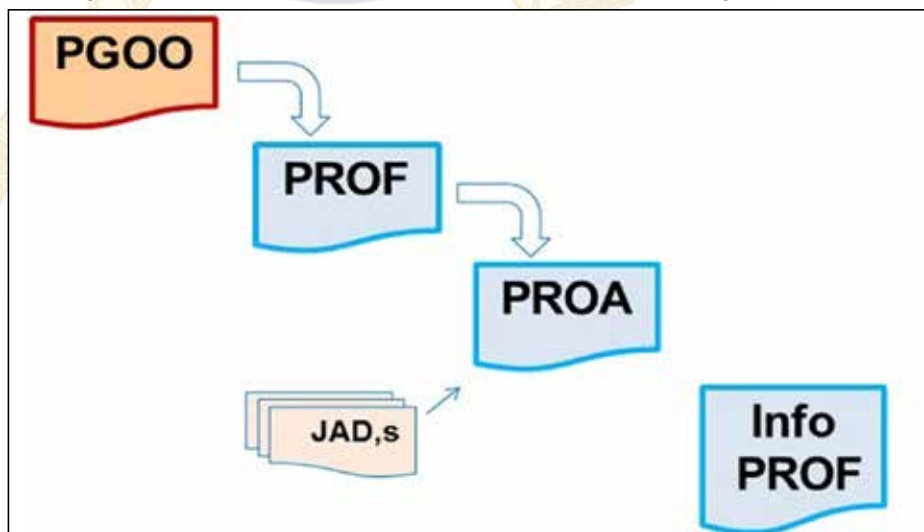
- Como soporte jurídico, ya que la Ley de la Carrera Militar (Art 17) establece una plantilla orgánica obligatoriamente.
- Los MPLTO y PO deben figurar en los libros de organización de las UCO
- Son una referencia a la hora de certificaciones, evaluaciones, resolución de recursos, etc.
- Tanto los MPLTO como las PO son documentos de uso diario para su organización, encuadramiento en las UCO.
- Son fundamentales para el planeamiento de adquisición de materiales, estudios de recursos humanos, planteamiento de necesidades de formación o cálculos de necesidades de infraestructura.

El estudio, el análisis, las consultas con las UCO y la comparación con las tendencias de los ejércitos de referencia vertebran el esfuerzo diario de la DIDOM en el área de la orgánica, para establecer el asesoramiento que permita, bajo dirección de la DIVPLA, una organización eficaz que facilite al Ejército el cumplimiento satisfactorio de sus cometidos en la coyuntura actual.

NOTA

¹ Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra (IOFET 2011). ■

Procedimiento de trabajo de generación de Programa de Actividades (PROA) a partir del Plan General de Organización (PGOO)



LA INVESTIGACIÓN EN EL MADOC

Manuel Relinque Domínguez. Teniente Coronel. Infantería.

El Ejército de Tierra español tiene, al igual que los de otros países occidentales, la necesidad y el reto de la adaptación de su organización, estructura, medios y procedimientos, al devenir variable e incierto de la situación. Esta realidad aconseja contemplar el futuro a largo plazo para poder configurar, desde el presente, escenarios que eviten situaciones desfavorables.

Para impulsar la investigación y los estudios de carácter prospectivo¹ en el Ejército se crea en 1997, en el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), la Dirección de Investigación y Análisis para el Combate (DIVA), proporcionando por primera vez al ET, un organismo

específico de investigación. La búsqueda de una mejor sinergia entre investigación y las demás funciones de la preparación llevó a la unificación de DIVA y DIDOM. La Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM) es actualmente el órgano responsable de esta actividad.

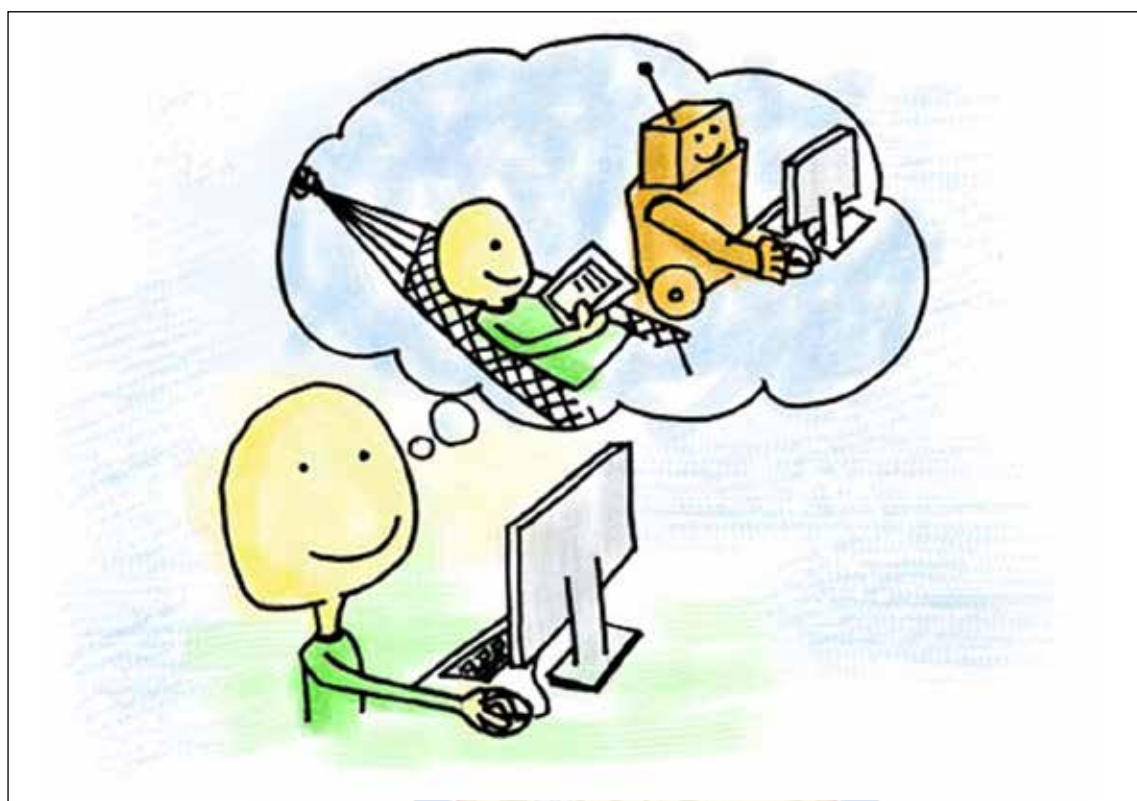
Dentro de la estructura de DIDOM, la Sección de Investigación de la SUBDIVA es la encargada de la investigación, orientada tanto a la preparación como a la organización del Ejército.

El resultado de cada trabajo de la Sección de Investigación, que cuenta con la colaboración de las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina

(JAD), tiene como objetivo servir de base a estudios que elaboran distintos organismos específicos del MADOC en particular o bien, otros de organismos del ET, con la finalidad general de lograr la necesaria y constante adaptación del Ejército para afrontar futuros retos y escenarios.

La característica que diferencia las actividades de investigación de la Sección con respecto a las que son realizadas por otros organismos, es el





tiempo. El medio y largo plazo es el horizonte de trabajo habitual.

Para que los resultados sean fiables y útiles, resulta necesaria una buena base científica, lograda mediante la aplicación del método científico². Con él, se logra un procedimiento estructurado, sistemático y autocorrectivo, mediante el cual se adquiere un conocimiento «objetivo» de los fenómenos para simplificarlos, organizarlos y generalizarlos.

En general los pasos que se siguen en el desarrollo de la investigación son los siguientes: 1º Elección del tema; 2º delimitación del tema y formulación de los objetivos; 3º elaboración de un marco teórico; 4º reducción del problema a nivel empírico mediante el establecimiento de hipótesis y variables; 5º recolección de datos; 6º Análisis de datos, y 7º informe final

La mayoría de los trabajos responden a objetivos y finalidades de carácter exploratorio o descriptivo, cuando lo que se persigue es la descripción de un aspecto/fenómeno del que no existen suficientes conocimientos; relacional, cuando disponemos de un conocimiento previo

y se pretende descubrir relaciones existentes y describirlas; o predictivos/analíticos, cuando los conocimientos que existen sobre el campo de estudio permiten predecir resultados en el corto y medio plazo a través de modelos matemáticos.

En cuanto a la metodología empleada se alternan trabajos de carácter cuantitativo, caracterizados por la recogida y análisis de datos cuantitativos sobre las variables identificadas, con otros de tipo cualitativo en los que predominan datos en forma de registros narrativos de los fenómenos. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales, tratando de identificar la naturaleza de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica.

Entre las técnicas e instrumentos de carácter cualitativo que se aplican para la recolección de datos destacan el análisis documental, el juicio sistemático de expertos, la observación participante, la entrevista no estructurada y los grupos de discusión. Entre las técnicas cuantitativas se

emplean principalmente los test, la encuesta y la entrevista estructurada.

En el marco de las técnicas prospectivas, el método de expertos basado en las opiniones de conocedores del problema (método Delphi) y el método de escenarios como principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles, son los más utilizados.

La determinación de los temas de investigación constituye sin duda el paso más importante de todo el proceso de investigación. En el ámbito del MADOC se dispone de un Procedimiento de Análisis a Largo Plazo del Ejército (PRALPE)³, en el que intervienen todos los mandos del Ejército, mediante el que se integra, dirige y encauza la investigación; se busca adelantarse a los problemas venideros que puedan afectar a la institución. El ciclo CALPE, de carácter anual, se inicia con la

identificación y formulación de cuestiones de interés, para su selección y propuesta al JEME.

Como norma general el trabajo se realiza en equipos multidisciplinares y eclécticos. Se trabaja con los principios de recurrencia y parsimonia, implícitos en todo proceso de investigación, obteniéndose los resultados cuando surgen y en plazos de tiempo tasados previamente. Los resultados, normalmente, abren nuevas líneas de investigación.

Los diversos trabajos se pueden clasificar en dos bloques: permanentes y actividades de investigación específicas. En los primeros están los trabajos que se realizan con carácter anual y en los segundos estarían aquellos que responden a una necesidad concreta, bien a través de un programa de investigación (PINV) siempre dentro del ámbito militar, bien a través de un



proyecto de investigación (PIC), normalmente en colaboración con la Universidad de Granada (UGR).

Otros trabajos son los del Observatorio Permanente del Ejército de Tierra (OPET)⁴, creado como resultado del PINV 08/98 *Organización del ET en el horizonte de planeamiento 2015/2020*, el informe del PINV *Estructura del Ejército según sus capacidades*, desarrollo del PINV 60/02 *Volumen de Fuerza necesario y volumen de Fuerza posible en el horizonte 2020* para la medición de las capacidades operativas de una unidad/módulo en función de su personal, equipo, logística y estructura, o la publicación del libro *La Carrera Horizontal, el Estatuto Básico del Empleado Público, las situaciones administrativas y otras cuestiones en la Ley de la Carrera Militar* desarrollo del PINV *El modelo militar de carrera horizontal*.

En el ámbito de la preparación se han realizado trabajos como el PINV *El futuro conflicto armado*, actualización del documento *Campo de Batalla Futuro 2005*; el PINV 59/02 *Perfil del oficial, suboficial y tropa en el año 2015*; los documentos de carácter anual *Análisis del proceso de reclutamiento y permanencia en el ET*, que analiza la tendencia que los datos del proceso de profesionalización proporcionan, y por tanto lo que cabe esperar del proceso en el año siguiente; y *Análisis del resultado del Test General de la Condición Física*, que describe y analiza los resultados individuales de las pruebas físicas realizadas durante el año. Estos documentos son resultado, entre otros, del PINV *El futuro de la profesionalización y envejecimiento del personal del ET de la DIVA*.

Como documento más general, se encuentra el de *Tendencias*, de carácter anual, que trata de recoger las novedades más importantes que se producen en el entorno geopolítico y en los ámbitos de la orgánica, los materiales y los procedimientos de combate desde los puntos de vista general y particular de las Armas tradicionales.

En la actualidad se están llevando a cabo, los PINV *Desarrollo del liderazgo en el ET*, para definir un modelo de liderazgo eficaz para el ET y del que se han publicado dos documentos: *Liderazgo en los escritos militares* y *Los valores militares en el Ejército de Tierra*; el PINV *Desarrollo de la resiliencia en el personal del ET*,

que trata de identificar aspectos esenciales para que el personal disponga de estrategias psicológicas para afrontar con éxito las misiones y reducir el riesgo de estrés en situaciones difíciles; el PINV *Capacidades necesarias para las unidades de reconocimiento dentro del concepto ISR*, en el marco de las futuras brigadas polivalentes; el PINV *Confluencia de sistemas funcionales en niveles inferiores a brigada*, o el PINV *La transición hacia un Ejército en red*.

CONCLUSIÓN

Si la incertidumbre es una de las principales características de un futuro variable e impredecible, el periodo de crisis actual hace mucho más difícil el reto de adaptación del ET a las situaciones futuras.

Apostar por la expansión de las tareas de investigación a largo plazo, desarrollada por personal muy capacitado, perfil adecuado y en número suficiente, permitirá generar y disponer de un conocimiento de alto valor para que el mando pueda tomar las decisiones adecuadas.

La exigencia del método científico como requisito básico de toda investigación que trate de aportar rigor en sus resultados y la necesidad de equipos multidisciplinares para su desarrollo, implica, por un lado, una sólida formación de los analistas en la aplicación del método científico y, por otro, la necesidad de contar con personal especializado fundamentalmente en el conocimiento de herramientas prospectivas, estadísticas, investigación operativa e informática.

NOTAS

¹ La prospectiva es una parte de la investigación, encargada de la exploración de futuros, cuyas características más importantes son la actitud activa ante el futuro, la necesidad de un enfoque sistémico, el empleo de criterios y métodos racionales con base científica.

² Tesis doctoral de D. Agustín Guerrero Arantave. Ministerio de Defensa 2000.

³ El procedimiento se desarrolla mediante la instrucción técnica IT 06/00 del MADOC, actualmente en proceso de revisión.

⁴ Se rige por la IT 01/11 Composición y funcionamiento del observatorio permanente del ET (OPET). ■

LECCIONES APRENDIDAS

Alberto Hinojosa Gallardo. Coronel. Transmisiones.

GENERALIDADES

El término lecciones aprendidas (*lessons learned*: LLAA) no es nuevo y si se hubiera traducido del francés (*retour d'expérience*) o se le hubiera dado otra denominación, como por ejemplo, «aplicación de experiencias tras ejercicios y operaciones» o «contribución de la experiencia al conocimiento», habría sido más fácil de explicar y entender; pero, en definitiva, con esta expresión nos referimos a la aplicación de la capacidad de aprender de la experiencia propia o de otras.

El cambio, por tanto, no ha sido aprender de estas experiencias, ya que esto siempre lo ha hecho el Ejército, sino establecer el proceso de aprendizaje. Hasta ahora siempre que ha existido la posibilidad de mejorar un procedimiento, directamente se ha aplicado la mejora sin más.

El principal problema de las LLAA fue, en un principio, que las unidades se resistían a incluir sus observaciones, sus fallos o sus errores. Afortunadamente se ha subsanado, y todas, conscientes de la importancia de mejorar, incorporan las experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, y las aplican a la preparación.

Ahora, lo más importante, es registrar nuestras experiencias y antes de aplicarlas someterlas a un análisis, hacer una implementación, un contraste y una validación.

Lo que el Ejército de Tierra ha conseguido en estos años de desarrollo e implementación del concepto, es disponer de una gran «caja» llena de experiencias, analizadas y valoradas, a la que se puede acudir para mejorar y completar el cumplimiento de la misión; y así, las lecciones aprendidas de hoy se aplican a los campos de la preparación, la organización, el equipamiento, las publicaciones doctrinales, la enseñanza, el liderazgo, etc.

La aparición de este concepto no ha supuesto un cambio en sí en nuestro quehacer diario, sino un cambio en la forma de pensar, en la actitud.

LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL EJÉRCITO ESPAÑOL

La necesidad de definir y establecer un área de Lecciones Aprendidas se ha sentido desde la creación del Mando de Adiestramiento y Doctrina (1997).

El desarrollo de la misma se inició con la recopilación de información, visitas a unidades y participación en distintos ejercicios. Cuando se dispuso de una idea clara se confeccionó una aplicación informática para gestionar las



experiencias y el último paso consistió en la visita a centros de ejércitos extranjeros para perfeccionar el trabajo.

El primer documento oficial fue el concepto *Lecciones Aprendidas*, firmado por el Jefe del Estado Mayor del Ejército (JEME) en octubre de 2006, y a consecuencia del mismo el general Jefe del MADOC desarrolló la Instrucción Técnica 02/07 *Procedimiento de Lecciones Aprendidas en el ET* en mayo de 2007. Con ello ya se disponía de la normativa adecuada para comenzar la andadura, y así, el 1 enero

de 2008 entró en funcionamiento el Centro de Lecciones Aprendidas del MADOC (CLAM), con cometidos de dirección, coordinación e integración del proceso, así como mantenimiento y actualización de la base de datos de lecciones aprendidas (unas 700 fichas de lecciones identificadas, casi todas sobre experiencias de ejercicios). Esta base de datos la alimentan las unidades con sus experiencias, que validadas y sancionadas, llegan a convertirse en LLAA.

Hoy en día el procedimiento de lecciones aprendidas está regulado por la Norma General 06/13 Subsistema de Investigación y Doctrina (SUIDOC).

Actualmente, la Subdirección de Investigación y Lecciones Aprendidas (SUBDIVA) es el órgano responsable de la inspección, coordinación e investigación en materias relacionadas con la evolución y experimentación teórica del combate y del proceso de lecciones aprendidas (IOFET 70/2011).

En estos últimos cinco años, la Sección de Lecciones Aprendidas (SLA) de la SUBDIVA, apoyada por las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD) de los centros de enseñanza, ha orientado su labor principalmente a las operaciones en el exterior —el campo más importante de aprendizaje—, aunque sin abandonar las experiencias extraídas de ejercicios o del adiestramiento diario. Por ello, ha llevado a cabo dos trabajos fundamentales:

- Recopilación de información sobre: infor-



mes de las unidades desplegadas en zona de operaciones, entrevistas post-misión al personal proveniente de la misma, informes de los oficiales de enlace (OFEN) del MADOC destacados en los países de referencia, revistas especializadas y fuentes de información abiertas, y seguimiento de páginas *web* de organizaciones internacionales.

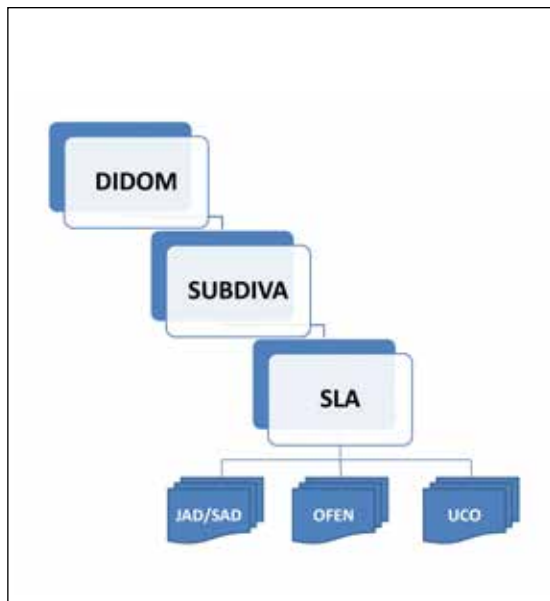
- Difusión de información, labor complementaria a la anterior, ofreciendo fichas de estudio individualizado de cada buena práctica (BP)¹/lección identificada (LI)²/lección aprendida (LA)³ y las correspondientes conclusiones. Pero además ha confeccionado documentos de recopilación y de lectura sobre todas estas experiencias, publicándolos en la biblioteca virtual del MADOC.

Con ello se ha conseguido el objetivo fundamental en cuanto a lecciones aprendidas: la explotación eficaz de las experiencias obtenidas en operaciones y ejercicios para mejorar en la organización, preparación, equipamiento y empleo del ET en operaciones.

Las unidades son las grandes protagonistas del proceso, en primer lugar porque todo ello se hace por y para la Fuerza, para lograr una mejora en el empleo en operaciones en su conjunto; y en segundo lugar, porque las unidades son las que inician y realimentan continuamente este proceso.

El éxito o fracaso del proceso de lecciones aprendidas en el Ejército de Tierra reside en que

las unidades, conscientes de su importancia y validez, lo asuman y, a pesar del trabajo que supone, adquieran este hábito y lo aprovechen.



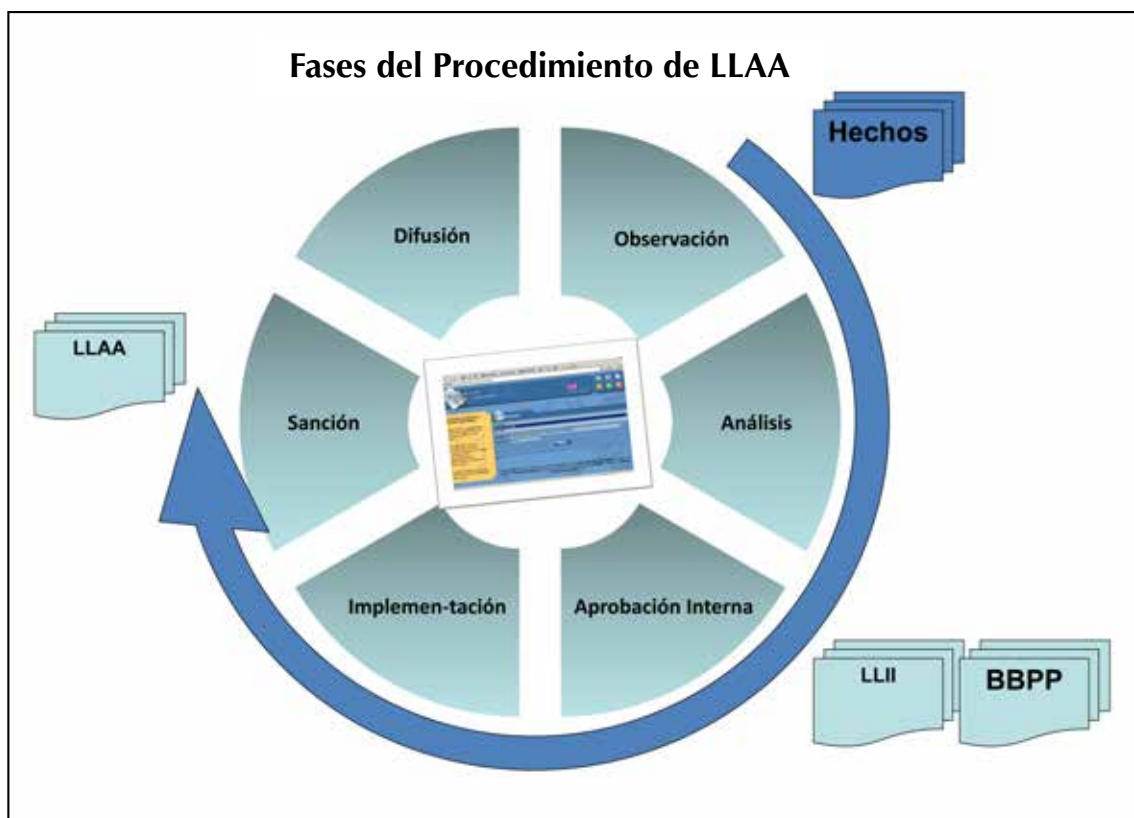
LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL MADOC

El proceso de obtención de lecciones aprendidas se encuentra dentro del Sistema de Apoyo a la Preparación (SIAPRE), que establece que el JEME delega la dirección del SUIDOC en el MADOC, que la ejerce a través de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM).

Para llevar a cabo este cometido la DIDOM cuenta como órgano de trabajo con la Sección de Lecciones Aprendidas (SLA) conforme a la Norma General 06/13 Subsistema de Investigación y Doctrina (SUIDOC).

En dicha norma, también se establece la red de apoyo al área de LLAA, en la que además de la DIDOM como órgano de dirección, figura una serie de órganos de ejecución, que complementan el trabajo del primero. Estos órganos son los siguientes:

- Las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina de los diferentes centros de enseñanza
- Los oficiales de enlace del MADOC en organismos análogos extranjeros.



- Las unidades, centros y organismos (UCO) del ET, con el cometido de participar en el proceso de LLAA, constituyendo la parte más importante del mismo.

Con esta estructura, el Área de Lecciones Aprendidas ya está dispuesta para cumplir su cometido, ya expuesto en el párrafo anterior: *«La explotación de las experiencias obtenidas en operaciones y ejercicios para obtener enseñanzas que permitan mejorar en los ámbitos de la organización, preparación, equipamiento y empleo del ET»*. Todo ello, mediante un procedimiento que queda definido en la citada NG 06/13 y que en los párrafos siguientes vamos a intentar extraer.

La clave del proceso es el registro de todos aquellos hechos que mediante la observación pueden llegar a considerarse lecciones identificadas o buenas prácticas. Todas quedarán registradas: las primeras, mediante el ciclo de observación, análisis, aprobación interna, implementación, sanción y difusión darán lugar a las lecciones aprendidas; y las segundas, mediante la observación, análisis y aprobación se sancionarán como buenas prácticas.

Este proceso, es un proceso descentralizado, lo realizan las propias unidades, ejecutando el ciclo completo hasta donde su capacidad les permita o elevándolo por la cadena orgánica hasta que el mando con capacidad suficiente cierre el ciclo. Todo ello queda registrado en la base de datos de lecciones aprendidas (BD LLAA), de tal forma que cada observación se corresponda con una ficha, visible o no al resto de unidades según la decisión del mando que la sanciona.

Con ello se consigue la primera parte del objetivo: disponer de un conjunto de experiencias analizadas que son susceptibles de ser aplicadas a la situación actual o futura con la finalidad de conseguir una mejora.

Sin embargo el proceso de LLAA consta de seis fases: observación, análisis, aprobación interna, implementación, sanción y difusión; ninguna más importante que otra, aunque deben realizarse todas.

Así, cada jefe de unidad es responsable de la aplicación de estas LLAA en el ámbito de su estructura de mando, pero el MADOC, como se ha indicado anteriormente, asume también la responsabilidad en el proceso de difusión de LLAA, de tal forma que no solo pone a disposición de

los mandos y unidades la BD LLAA, sino que elabora documentación que complementa a la misma, haciendo más amena la difusión de estas lecciones aprendidas.

Y es importante la calidad en la difusión de las experiencias, pues esta no se puede reducir a poner en manos del usuario una base de datos (BD LLAA), que en definitiva no es más que una serie de fichas en las que figura la observación de un hecho, el análisis del mismo por cuantos organismos se consideran competentes en el contenido y la recomendación al respecto sobre las acciones que llevar a cabo, pudiendo incluir una serie de datos o comentarios que complementen la ficha y la información que contiene, que resultarán útiles a aquel analista que quiera afrontar esta experiencia y supervisar el proceso que se ha seguido para llegar a la recomendación final.

Esta documentación elaborada se lleva a cabo mediante la elección de diversos temas, que dependen fundamentalmente de la información de que se disponga en el momento, estando condicionada por la oportunidad de la situación, del tema y de la necesidad que se tenga de la misma. Esto se gestiona, haciendo una previsión, mediante el denominado Programa de Obtención Anual, que es un documento elaborado por el MADOC, en coordinación con todas las UCO afectadas, en el que se reflejan aquellos temas de interés preferente para el ET que serán objeto prioritario de estudio durante el ciclo de un año.

Básicamente este es el proceso cuando se aplica en el Ejército de Tierra, en el ámbito de la instrucción y el adiestramiento de las unidades. Pero el campo más interesante para la extracción de lecciones aprendidas es el de operaciones fuera del territorio nacional. Es ahí donde las unidades aplican sus procedimientos y dan la talla sobre su adiestramiento y preparación; y es entonces cuando surge el problema, porque cuando las unidades se encuentran en esta situación, el Ejército de Tierra solo es responsable del apoyo a las operaciones, o sea del sostenimiento del esfuerzo y del sostenimiento de la fuerza, ya que las fuerzas están atribuidas al Jefe del Mando de Operaciones (CMOPS), bajo mando operacional (OPCOM)⁴.

En teoría, al estar bajo OPCOM del JEMAD (concretamente del CMOPS), el proceso de LLAA sería de su responsabilidad exclusiva,

Lecciones Aprendidas

© SCAT - MADOC

Panel de Usuarios de Carga >> Formulario de nueva observación

Identificación del Origen

Datos Generales

Unidad de origen: SLA (Sección de Lecciones Aprendidas) Fecha Observación: 7 Mayo 2013

Datos del Ejercicio/Operación/Actividad

Ejercicio: Localización: Tipo: Elige Opción CGI/Cédula: Elige Opción Puesto Táctico: Autoridad de aprobación: Objetivo del Ejercicio/Operación:

Datos del Remitente

Nombre: Teléfono: Empleado: Elige Opción Ejercito: ET País: España

1. Observaciones / Experiencias

Título: Tema General: Administración APOFUS (ACA) APOFUS (ACTA) ASEJU Implicaciones para: Doctrina Enseñanza Evaluación Instrucción y Adiestramiento Ámbito de interés: ET Prioridad: Ordinaria Clasificación: Confidencial

Actual: No definido

Fichero anexo: Examinar

Observación: Unidad de Análisis: SLA (Sección de Lecciones Aprendidas)

Aceptar Borrar Cancelar

pero para el sostenimiento del esfuerzo, además del proceso de alistamiento de nuevos contingentes para el relevo de los ya desplegados, se ha de mantener un conocimiento detallado de las circunstancias en las que las unidades y cuarteles generales terrestres desarrollan sus cometidos en las distintas zonas de operaciones, y ello implica el análisis de experiencias para el desarrollo de lecciones aprendidas que mejoren la organización, generación y preparación de nuevos contingentes; y la revisión de las doctrinas, tácticas

y procedimientos del ET para obtener una mayor eficacia de empleo de las unidades terrestres en operaciones.

Esta situación se solventa, con la integración de los Ejércitos y la Armada en el proceso de LLAA aplicado por el MOPS a operaciones y ejercicios, que está regulado por dos documentos:

- Instrucción 11/2011 del Comandante del Mando de Operaciones sobre Obtención y gestión de lecciones aprendidas en operaciones y ejercicios realizados en el

ámbito de la estructura operativa, de junio de 2011.

- La PDC 7.1.1. Procedimientos de ejercicios en las Fuerzas Armadas, programación, planeamiento, conducción y análisis, para lo referente al caso de ejercicios conjuntos.

Y que en la práctica se traduce en una aportación de información y compartición de la misma en la base de datos de lecciones aprendidas del MOPS, mediante una aplicación ubicada en el SIJE (Sistema de Información del JEMAD), y en el trabajo conjunto en el ciclo de LLAA, muy similar al actualmente en vigor en el ET, mediante un documento de trabajo denominado Plan de Implementación de Acciones Correctoras (PIAC), en el que el MOPS marca a cada Ejército las acciones que ha de realizar en este campo, en la fase de implementación, controlando la ejecución de las mismas.

Y así, siempre que exista el *share* adecuado, palabra clave cuando tratamos de LLAA, esta misma BD solventaría el problema de MOPS y del ET. Sin embargo, el ET se encuentra con la dificultad de que los intereses son diferentes en ambas organizaciones, fundamentalmente por trabajar en niveles diferentes: Así, cuando lo primordial para el ET es el nivel táctico; para una organización superior, este nivel queda bajo y por tanto se obvia alguna información clave para el ET.

Por ello en nuestro sistema de apoyo a la preparación, seguimos manteniendo una BD LLAA para el trabajo propio, que buscamos que sea compatible con la de MOPS, con la finalidad de intercambiar información, y que además se adapte a la normativa del ET y Defensa.

La conclusión es que cada organización desarrolla un procedimiento de LLAA acorde a sus necesidades, por lo que suelen existir pequeñas diferencias, no siendo posible un diseño común por criterios, utilidad de la información y duplicidades. La finalidad de los órganos de LLAA de una organización no consiste solo en la obtención de enseñanzas para sí misma y su dominio, sino en compartir esta información con las adyacentes, para lo que se deberán esforzar en hacer llegar a las mismas la información útil.

Esto no es solo una situación extraordinaria entre MOPS y ET, igualmente ocurre cuando es necesario integrar unidades del ET en alguna

organización superior, como pueda ser la OTAN, el Eurocuerpo o la UE, por lo que se debe descartar el concepto de información única para todos y tender hacia el de información distribuida, a efectos de compartir la misma.

Como conclusión, resumamos las claves del funcionamiento del proceso de lecciones aprendidas en tres puntos:

- Las lecciones aprendidas en el Ejército constituyen un proceso descentralizado. Su funcionamiento se debe a la implicación de todos los órganos que lo componen.
- El concepto más importante cuando se habla de lecciones aprendidas es «compartir». Es necesario concienciarse de que cualquier experiencia por muy obvia, descabellada o excepcional que parezca puede ser de utilidad al conjunto.
- La aplicación de todas estas experiencias a nuestra normativa y procedimientos es el último paso que se ha de realizar, pero hay que asegurarse de que se da. El jefe de cualquier organización es el más indicado para velar por ello.

NOTAS

¹ Buena Práctica (BP): Experiencia de probada efectividad que puede ser replicada por otros, en situaciones y condiciones similares.

² Lección Identificada (LI): Observación o experiencia analizada a la que se asigna formalmente las medidas correctoras que implementar, la UCO designada para llevar a cabo estas medidas y los plazos límite.

³ Lección Aprendida (LA): Conocimiento, extraído del análisis de experiencias en operaciones, ejercicios y demás actividades del ET, sancionado en el nivel correspondiente, con la finalidad de mejorar la organización, preparación, equipamiento y empleo del ET.

⁴ Es la autoridad conferida a un jefe para encomendar misiones o cometidos a sus subordinados, desplegar unidades, reasignar fuerzas y mantener o delegar el control operacional cuando lo considere necesario. En sí mismo no incluye la responsabilidad sobre la administración y disciplina de las fuerzas asignadas. Tampoco incluye necesariamente la ejecución del apoyo logístico, aunque sí su coordinación y la determinación de sus necesidades. ■

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Pablo Javier Arredondo Gonzalo. Teniente Coronel. Infantería.

INTRODUCCIÓN

Hablar de la necesidad de información que tienen las organizaciones no es nuevo, como tampoco lo es la necesidad de seleccionar la que nos interese para nuestro trabajo diario o para preparar una decisión.

En google hay más de 600.000 entradas que incorporan el término gestión del conocimiento; tampoco es novedad que hoy los Ejércitos y las empresas trabajen considerando que el Conocimiento (con mayúscula), es un importante activo de la organización. Incluso es ya considerado como un recurso principal de la organización del futuro: *«Tan recurso para el Ejército, como puede ser el carburante, o la munición y como ellos debe generarse, gestionarse y protegerse»*.

El Conocimiento en las organizaciones es la suma del conocimiento individual e implícito de sus miembros (basado en su saber, experiencia, etc) y el inherente a la propia organización.

La Gestión del Conocimiento debe permitir acercar el conocimiento adquirido por un miembro del ET, a todos los que tengan necesidad de disponer de él.

La DIDOM, consciente de esta necesidad, no quiere perder el paso en el uso de las nuevas tecnologías para la gestión de la información. Para ello dispone de diversas herramientas que facilitan la gestión del Conocimiento: de nada sirve un magnífico informe en el cajón del analista que lo ha realizado, o una gran biblioteca, si el personal que necesita saber no tiene acceso a ellos.

En este sentido, la DIDOM busca, a partir de la información disponible en el Ejército de Tierra, gestionar, almacenar y difundir el conocimiento, así como aplicarlo a los procesos de ET. Este cometido se basa en la premisa de que la gestión del conocimiento es el esfuerzo para que *«el saber del ET pase a integrar el activo intelectual; es decir, que todo el personal del Ejército pueda crear conocimiento y acceder al mismo»*.

LAS HERRAMIENTAS

Bajo el condicionante de la rapidez con la que evolucionan las nuevas tecnologías, y dando por hecho la voluntad de crear una verdadera Comunidad del Conocimiento, la DIDOM gestiona y difunde este Conocimiento militar para hacerlo llegar a todos los componentes del ET.

HERRAMIENTAS, RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ENGLOBALADAS EN LA SEGECONT:

- Biblioteca Virtual
- Servicio de Documentación
- Servicio de Traducción
- Página web
- Bases de datos
- Milipedia

Las herramientas disponibles son el resultado de otros tantos proyectos, basados en nuevas tecnologías, se complementan entre sí y están en permanente evolución y mejora.

La Biblioteca Virtual

Es una herramienta de intranet que permite, leer y descargar en «pdf» las diversas

publicaciones y documentos que se agrupan en PMET (publicaciones militares del ET), publicaciones doctrinales conjuntas, apoyo a la preparación para operaciones, las funciones de la preparación; dispone de varias pestañas para buscar cualquier publicación o documento por número, por título o por unidad.

La pestaña *Apoyo a operaciones*, por ejemplo, dispone de los apartados: ayudas a la instrucción, *cross-cultural awareness*, documentos de apoyo, documentos de otros países, documentos FINABEL, documentos ISAF, guías de bolsillo, lecciones aprendidas, materiales, PMET y CODE (Conceptos derivados), etc.

El Servicio de Documentación

El servicio de documentación nace para apoyar a los analistas del Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) en la recopilación de información, antes de acometer estudios y trabajos.

Un analista emplea alrededor de un 40% de su tiempo en la búsqueda de información y el resto (60 %) en realizar su trabajo. Con este servicio se pretende reducir ese 40%, facilitando el acceso a las fuentes documentales: revistas, bibliotecas,...

El Servicio se ha diseñado de una manera muy simple: la persona interesada remite un correo electrónico (Outlook) a la dirección: servicio_documentacion_didom@et.mde.es donde pide la



información que necesita, aportando detalles sobre el tema requerido; los documentalistas le remitirán a su correo electrónico todos los documentos encontrados en las bases de datos y bibliotecas.



Navegación

Portada
¿Qué es Milipedia?
Índice de Portales
Todas las categorías
Todos los artículos
Abreviaturas
Ayuda

Avanzado

Seguimiento Categorías
Páginas nuevas
Cambios recientes
Estadísticas

Herramientas

Lo que enlaza aquí
Cambios relacionados
Páginas especiales
Versión para imprimir
Enlace permanente
Exportar propiedades

Página Discusión

Leer Ver fuente Ver historial

11

Buscar

Ha accedido como usuario de consulta, para crear o modificar artículos regístrese con su usuario de entrada a windows.

Portada



Bienvenidos a Milipedia,

La wiki del Mundo de Adiestramiento y Doctrina que todos editan

13:46 UTC - jueves,
20 de septiembre de 2012.
1.310 artículos.

¿Qué quiere hacer?

 REGISTRARSE
  CONSULTAR
  CREAR ARTÍCULO
  MODIFICAR ARTÍCULO
  ARCHIVO

Tutorial y manuales

Tutorial
Manual de estilo
Tutorial Flash CS - Videotutorial

Portales

Portal de asistencia al personal

Acción social • Asistencia sanitaria • Enseñanza de material • Gestión del personal • Múlar de cámara • Múlar de complemento • Múlar de tripa • Personal Civil • Reservistas

Portal de asuntos económicos

Contratación • Financiación • Gestión económica • Gestión económica • Gestión financiera

Agenda

- Efemérides del Órgano Comandante
- Actualidad del Ejército
- Predicción meteorológica
- Prensa
- Revista Aenea
- El Observatorio

Artículo destacado

CARRIL DE COMBATE (CC)

--Parredón 12:41 22 mar 2012 (CET)

Fuentes del Servicio de Documentación

En la actualidad la DIDOM tiene acceso a casi 170 revistas de doce países diferentes, en cinco idiomas; cuenta con una base documental propia de más de 36.000 artículos y con la posibilidad de buscar información en bibliotecas del (MADOC, Defensa y Universidad de Granada).

Otros Servicios

Suscripción: cuando un miembro del ET desee estar informado de manera continuada, sobre uno o varios temas, lo solicita y el servicio le remitirá por correo electrónico, cada vez que se produzca una nueva entrada, los documentos que se ajusten a su tema de interés.

Difusión periódica: Con una frecuencia quincenal se remite un correo electrónico a todos los usuarios del Servicio, informándoles de las revistas disponibles junto con el sumario.

La Base de Datos

Fotográfica

Existe una base de datos fotográfica, para apoyo a los analistas. En el futuro se ofrecerá

la posibilidad de que todos puedan «ceder» sus fotos actuales o antiguas, de materiales, operaciones o maniobras, para disponer de un fondo documental que permita a cualquiera, usar esas fotos para cualquier documento o publicación.

Bibliotecas

El departamento de tecnologías de la información trabaja en la creación de una base de datos unificada para todas las bibliotecas del MADOC.

Milipedia

La última herramienta creada es una Enciclopedia Militar Digital (Milipedia). Milipedia es el desarrollo más ambicioso con que cuenta el MADOC para la gestión del conocimiento. Su propósito es conseguir una herramienta de uso habitual para cualquier miembro del Ejército, tanto a la hora de recabar información, como a la hora de aportar los conocimientos adquiridos, resultado de cursos y experiencias, y queremos poner todo ello a disposición de nuestra organización. ■

MILIPEDIA: UNA HERRAMIENTA DE FUTURO

Pablo Javier Arredondo Gonzalo. Teniente Coronel. Infantería.

INTRODUCCIÓN

Cada vez que buscamos un término en Internet, una palabra, un personaje o un hecho histórico nos aparece el enlace a una enciclopedia llamada *Wikipedia*¹ que nos facilita la información y que además nos proporciona enlace con las fuentes y otros artículos. ¿Por qué no es posible trasladar esta idea al ámbito militar para que, por ejemplo, si quiero saber o leer sobre la vida de un militar ilustre, pueda a través de Intranet entrar en una ventana llamada MilipediA, escribir su nombre y que aparezca su biografía y enlaces con otros artículos relacionados, como las unidades en las que estuvo destinado, las batallas en las que participó, otros

militares ilustres que convivieron con él, etc? Pues bien, esto ya existe hoy en Intranet, en una primera enciclopedia, útil y cada día con más usuarios.

El Mando de Adiestramiento y Doctrina, aprovechando las nuevas tecnologías y las posibilidades que ofrece la *web 2.0*², ha creado una enciclopedia militar digital que se llama **MilipediA**. Esta enciclopedia es elaborada por colaboradores altruistas en un ambiente corporativo, que ponen sus conocimientos «de lo militar» al servicio del resto.

MilipediA quiere llegar a ser la *Espasa Calpe* de lo militar en España: la enciclopedia en la que todos los militares puedan escribir y encontrar información.

LLAMANDO A LA PUERTA

El logotipo de la enciclopedia es un *puzzle* esférico de figuras de asunto militar al que faltan algunas piezas por colocar y una leyenda.

El globo representa el mundo militar y sus conocimientos, las fichas que faltan por incorporar son las aportaciones de los componentes del Ejército. La leyenda define el proyecto.



El logotipo invita a los usuarios a completar el puzzle.



LOS CINCO PILARES

Los pilares básicos son:

- Acceso inmediato a la información.
- Colaboración de todos: La Enciclopedia está diseñada para que todos los usuarios puedan colaborar en sus contenidos, de forma activa o pasiva.
- Cada uno es responsable de lo que escribe: los usuarios son responsables de las informaciones que aportan. No se admite información clasificada.
- Autocontrol.
- Compromiso de los usuarios: los usuarios no pueden utilizar como referencia en mensajes oficiales, las informaciones vertidas en MilipediA; por ejemplo, en un mensaje oficial no se puede escribir «*como dice MilipediA*». También se comprometen a corregir las informaciones incorrectas que observen en los diferentes artículos y a citar las fuentes siempre que sea posible. No se pueden incluir artículos o fotos que tengan derechos de autor sin consentimiento del mismo.

¿QUÉ APORTA MILIPEDIA AL ET?

MilipediA aporta una herramienta a la intranet del Ejército:

- Capaz de ser la puerta de entrada al conocimiento *de lo militar*, (bibliotecas, páginas web de organismos y unidades, etc).
- Un sitio web donde los militares individualmente, o las unidades u organismos, puedan volcar y compartir su conocimiento

sobre cualquier tema militar: Publicaciones militares y documentos oficiales (no clasificados); artículos enciclopédicos o históricos; ensayos; monografías; trabajos de fin de curso; tesinas; conclusiones de seminarios y de grupos de estudio; experiencias; fotografías; vídeos; material en formato multimedia, etc.

- Una enciclopedia que interrelaciona los contenidos de los diferentes artículos que contiene (entre sí y con Intranet e Internet).

EL FUTURO DE MILIPEDIA

A corto plazo el futuro se basa en dar a conocer la enciclopedia a todas las unidades, centros y organismos del Ejército para, posteriormente, una vez alcanzado el volumen de datos suficiente, invitar a los otros Ejércitos y demás órganos del Ministerio a unirse al proyecto (en el momento de escribir este artículo ya se han recibido solicitudes de otros Ejércitos y del MOPS interesándose por el asunto).

Un poco más allá, el futuro está en que el personal en la reserva pueda acceder desde sus domicilios, como un primer paso para abrir MilipediA desde Intranet.

ALGUNAS CUESTIONES

¿Cómo colaborar?

A modo individual podemos entrar, registrar-nos y ver qué artículos contiene. A continuación, podemos escribir, editar, modificar o completar cualquier artículo de nuestro interés.

Los profesores, analistas, especialistas o expertos en un tema en concreto pueden colaborar completando artículos de su competencia, y fomentar el uso de MilipediA en grupos de estudio, trabajos de los alumnos, seminarios, etc.

Las UCO pueden colaborar escribiendo artículos sobre su unidad (historia, biografías...), enlazando sus páginas web, archivos, museos, bibliotecas y revistas con MilipediA.

¿Algún mecanismo garantiza la calidad de los artículos de MilipediA?

Imaginemos que una persona escribe un artículo sobre Historia. Para garantizar su rigor y calidad, este artículo debe ser leído por especialistas en la materia (profesores, analistas...) que en las horas siguientes a su edición puedan añadir, quitar o corregir (el equivalente a los



compartir conocimiento. Es una herramienta colaborativa muy útil, de futuro, cuyo progreso depende de todos nosotros.

NOTAS

¹ En su edición en español contiene más de un millón de artículos. Su cada vez mayor volumen y credibilidad han propiciado que desaparezcan otras enciclopedias como *Espasa* o *Larousse*.

² El concepto *Web 2.0* constituye un enfoque moderno de la gestión de la

«lectores oficiales» de Wikipedia) lo que consideran necesario.

Para ello, MilipediA tiene las herramientas necesarias. Se puede seguir la evolución de uno o varios artículos, de una o varias de sus categorías, así como los últimos artículos escritos en la categoría elegida.

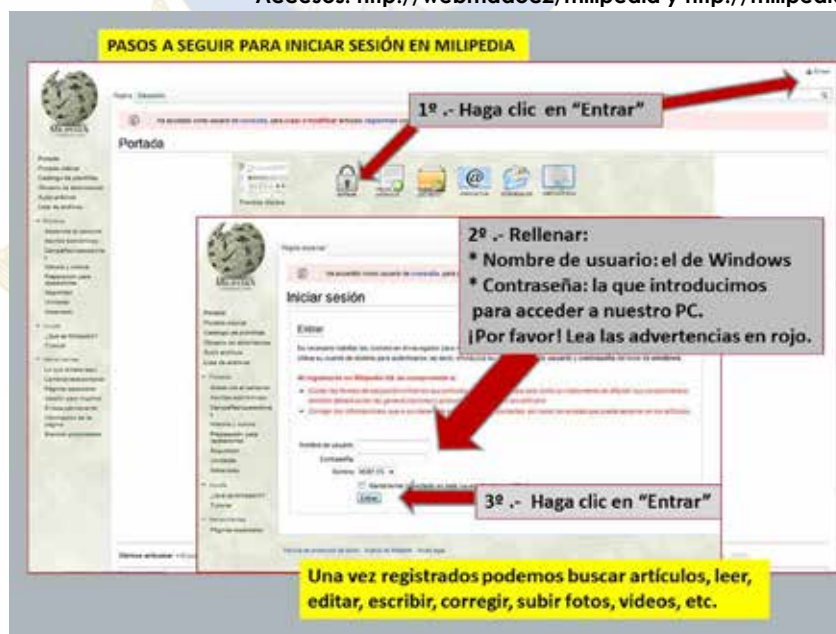
Solo hay que seguir un artículo o una categoría a través de una pestaña y así todo cambio que se produzca en ellos o la aparición del artículo nuevo en la categoría marcada, aparecerá en «lista de seguimiento».

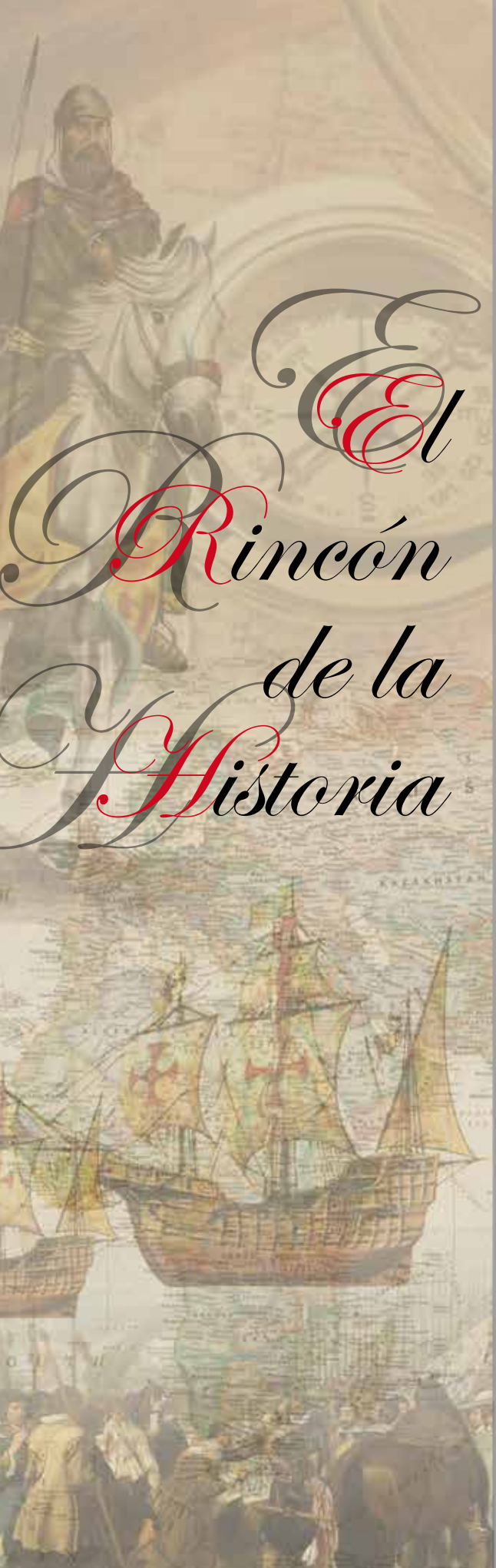
CONCLUSIÓN

MilipediA es un proyecto de enciclopedia militar digital, basada en las nuevas tecnologías, muy ilusionante que fomenta la curiosidad profesional y permite

información, basado en la combinación de diferentes tecnologías web interactivas y que permiten la colaboración del usuario, es decir, que cualquier usuario tenga la posibilidad de añadir y editar contenidos en cualquier momento. ■

Accesos: <http://webmadoc2/milipedia> y <http://milipedia>





El Rincón de la Historia

LIDERAZGO:

LA EPOPEYA DE VON LETTOW

DURANTE LA GRAN GUERRA

Carlos Calvo González-Regueral.
Coronel. Infantería. DEM.

En Paul von Lettow-Vorbeck fue el único jefe alemán al que no se considera derrotado durante la Primera Guerra Mundial. Alejado de los teatros principales de la guerra y prácticamente abandonado a su suerte por las autoridades de su país, nunca fue derrotado en combate. Gracias a su capacidad de liderazgo, sus dotes de mando y excelente conocimiento de sus unidades y del terreno de operación, consiguió mantener en jaque a importantes fuerzas aliadas durante toda la guerra.

Oficial con una extraordinaria visión de futuro y sentido táctico supo organizar un ejército pequeño, pero muy bien instruido, al que consiguió transmitir su obsesión por la excelencia. Sus dotes profesionales le valieron el respeto de sus superiores, subordinados y el de sus enemigos.

El estudio de la campaña en el África Oriental Alemana durante la Primera Guerra Mundial muestra lo que una reducida fuerza bien adiestrada, organizada y mandada puede conseguir si se fija unos objetivos realistas y utiliza los procedimientos tácticos adecuados, a la vez que aprovecha al máximo los medios puestos a su disposición.

EL PERSONAJE

Paul von Lettow-Vorbeck nació en Saarlouis el 20 de marzo de 1870. Estudió en la Academia de Oficiales de Kassel donde recibió el despacho de teniente. Posteriormente se diplomó en Estado Mayor y en 1900 participó en la expedición internacional que combatió la rebelión de los bóxers en China. Más tarde fue destinado a las *Schutztruppe*, unidades coloniales, del África Occidental Alemana, donde combatió entre 1904 y 1908. Durante esa campaña fue herido y tuvo que recuperarse en Sudáfrica, donde se hizo amigo de Jan Smuts, contra quien más tarde combatiría. En 1914 fue destinado al África Oriental Alemana donde durante la Primera Guerra Mundial hizo frente con éxito a un enemigo muy superior en número al que finalmente tuvo que entregarse, una vez enterado de la firma del armisticio en Europa.

Regresó a Alemania en enero de 1919 convertido en un héroe nacional tras haber sido ascendido a general de división y haber obtenido la *Pour le Mérite*, la más alta condecoración militar alemana. Sus fuerzas fueron las únicas que pudieron desfilar triunfales bajo la puerta de Brandenburgo en Berlín.

Entre 1920 y 1930, Paul von Lettow-Vorbeck fue elegido diputado en el Reichstag. Durante la Segunda Guerra Mundial sus hijos murieron en combate, su casa fue destruida y quedó en la miseria. Tras la guerra, sus antiguos enemigos le consiguieron una pensión del Gobierno de Sudáfrica que cobró hasta su muerte en 1964.

LA PRESENCIA ALEMANA EN ÁFRICA

Tras la constitución del Segundo Reich, los alemanes iniciaron su expansión colonial en los territorios no ocupados por las grandes potencias en Asia y África. Una de las colonias fue la denominada África Oriental Alemana que incluía la parte continental de la actual Tanzania junto con Burundi y Ruanda. Los primeros años de presencia alemana en la colonia fueron una sucesión de rebeliones indígenas frente a los colonizadores. Una vez pacificado el territorio, los alemanes cambiaron de política y en 1910 el África Oriental Alemana se había convertido en un modelo de administración colonial y vivió unos años de desarrollo que permitieron mejorar el nivel de vida de los nativos que, cuando estalló la guerra, se mantuvieron en su mayoría leales a los alemanes.

La guarnición de Tanganica había adquirido un gran conocimiento del terreno y experiencia en guerra de guerrillas tras los años de lucha contra las revueltas indígenas. Las unidades estaban formadas por *askaris* locales encuadrados por europeos. En 1914 incluía unos 250 cuadros de mando europeos y alrededor de 2.500 nativos. Posteriormente sus efectivos máximos nunca superaron los 15.000.

Von Lettow organizó sus tropas en unidades autosuficientes, acostumbradas a vivir sobre el terreno. En total se organizaron catorce compañías independientes, con tres secciones cada una. Cada compañía tenía ocho oficiales y suboficiales europeos, entre 180 y 200 *askaris*, y de dos a cuatro ametralladoras. El programa de instrucción hacía énfasis en tres aspectos básicos:



Retrato de Paul von Lettow-Vorbeck

preparación física, instrucción de tiro y supervivencia. Para mejorar la moral de sus *askaris* y potenciar la confianza en ellos mismos, von Lettow estableció un programa de instrucción de pequeñas unidades que fomentaba la competición pero, al mismo tiempo, el compañerismo y el espíritu de equipo. Gracias a este exigente programa de instrucción consiguió una fuerza muy disciplinada y altamente motivada.

Además de estas medidas, von Lettow desarrolló un programa de movilización de los colonos europeos que permitió encuadrar a los voluntarios que se presentaron para combatir. El refuerzo proporcionado por los colonos fue importante, puesto que muchos de ellos contaban con experiencia militar previa y permitieron mejorar el encuadramiento de las unidades locales e incluso constituir algunas compuestas exclusivamente por europeos.

LA GRAN GUERRA EN ÁFRICA ORIENTAL

Cuando estalló la guerra, los franceses y los británicos se lanzaron inmediatamente a la captura de las posesiones coloniales alemanas. En agosto de 1914 la Royal Navy bombardeó Dar-es-Salaam, aunque sin producir daños. En ese mismo mes de agosto en tierra se produjeron enfrentamientos entre las tropas alemanas de Ruanda-Burundi y la guarnición belga del Congo, y en aguas del lago Tanganica entre unidades navales alemanas y belgas.

En el norte, el 15 de agosto, una unidad alemana cruzó la frontera con Kenia. Con esta

En febrero de 1916, cuando los británicos consiguieron liberar fuerzas tras la ocupación de Namibia, los aliados, mandados por el general sudafricano Jan Smuts, iniciaron una ofensiva con un total de unos 45.000 hombres, unas 70 piezas de artillería y más de 100 ametralladoras. El ataque principal procedía de Kenia con el objetivo de controlar la zona del Kilimanjaro. Mientras tanto, los belgas desde el oeste actuaban entre los lagos Victoria y Tanganica, y una tercera fuerza desde Nyasalandia (Malawi).

En el Norte, fue detenido un primer ataque, pero a pesar de ese éxito von Lettow hubo de abandonar la zona del Kilimanjaro. En su repliegue continuó hostigando constantemente a su enemigo y aplicando una estrategia de tierra quemada que desgastó notablemente a las fuerzas aliadas. Las filas británicas fueron también diezgadas como consecuencia de las enfermedades. Aproximadamente el 70% del total de bajas sufridas por los británicos durante toda la campaña fue debida a esta causa.

Durante la primavera y el verano de 1916 se sucedieron los combates por el control de la zona central de Tanzania. Los británicos utilizaron gran número de vehículos, artillería e incluso aviación, y su entidad llegó a superar a la de su oponente en una proporción de siete a uno. Los alemanes sufrieron importantes reveses y los aliados se hicieron con el control de la capital Dar-es-Salaam el 4 de septiembre.

En el Oeste, las fuerzas belgas integradas por unos 15.000 hombres capturaron Kigali el 6 de mayo de 1916 y Bujumbura el 6 de junio, completando de esta manera la ocupación de los territorios de Ruanda y Burundi. Desde entonces los belgas iniciaron acciones para ocupar Tabora que cayó finalmente en su poder a primeros de septiembre de 1916. Fue un duro golpe para los alemanes porque Tabora es un importante centro administrativo y además así los aliados se aseguraban el control de la línea de ferrocarril Dar-es-Salaam - Ujiji.

Ante esa situación von Lettow se vio obligado a abandonar la mitad norte de Tanganica pero, a pesar de su inferioridad numérica y de los avances británicos, consiguió una nueva victoria en octubre de 1916 sobre una fuerza británica desembarcada en Kilwa.

En 1917 los problemas aumentaron para von Lettow. Los belgas desde el Congo, los portugueses desde Mozambique y los británicos desde el Norte lanzaron nuevos ataques. En junio de 1917 las fuerzas alemanas estaban desplegadas de la siguiente forma:

- Entre Kilwa y Lindi, unos 4.000 hombres bajo el mando del propio von Lettow.
- En el distrito de Mahenge, unos 2.000 hombres.
- En Songea, 60 millas al norte de la frontera de Mozambique unos 600 hombres.

A finales de septiembre las fuerzas en torno a Lindi y Kilwa fueron atacadas desde el norte y se vieron obligadas a replegarse hacia el sur. En octubre los belgas ocuparon Mahenge después de duros combates. El cansancio empezaba a hacer mella entre las fuerzas alemanas que a pesar de todo consiguieron un éxito parcial en la batalla de Mahiwa en octubre de 1917 en la que 6.000 británicos fueron derrotados por 1.500 alemanes.

Sus fuerzas están confinadas en la esquina sudeste de la colonia, y aunque no están ni mucho menos derrotadas, han sufrido graves pérdidas que afectan seriamente a su capacidad de combate. En consecuencia, von Lettow continúa sus movimientos hacia el sur y se asegura el control de la meseta de Makonde tras derrotar en Masasi a un regimiento sudafricano que deja 350 caballos y mulas en poder de los alemanes. Su mayor preocupación es ahora salvar todos los recursos posibles del depósito de Tshivata para mejorar su situación táctica.

Entre finales de noviembre y primeros de diciembre, hostigados por nuevos ataques británicos, los restos de las fuerzas alemanas evacuan su colonia, cruzan el río Rovuma y se adentran en territorio portugués. En ese momento von Lettow cuenta con unos 320 europeos, alrededor de 2.000 *askaris* y unos 3.000 porteadores.

A pesar de todo von Lettow no se da por vencido y derrota a las fuerzas portuguesas que guarnecen la frontera y se adentra en Mozambique. A partir de entonces y durante los primeros meses de 1918, von Lettow se dedica a recorrer la mitad norte de ese territorio, realizando ataques sobre las guarniciones portuguesas y escapando de acciones británicas desde Nyasalandia (Malawi). Sin sufrir demasiadas pérdidas llega hasta la desembocadura del Zambeze.

A DISPOSICIÓN DEL JEFE ENEMIGO

A finales de septiembre de 1918, con tan solo unos 200 europeos y 1.500 *askaris*, von Lettow vuelve a entrar en el África Oriental Alemana. Pero hostigado constantemente por sus enemigos se ve obligado a marchar hacia el Norte hasta cruzar la frontera con Rodesia del Norte (Zambia). El 13 de noviembre dos días después del armisticio en Europa, su vanguardia alcanza la ciudad de Kasama.

En la mañana del día 14 de noviembre un funcionario británico aparece frente a la vanguardia alemana portando un mensaje para von Lettow, que le informa de la firma del armisticio en Europa. Von Lettow acuerda inmediatamente un alto el fuego en un lugar de la actual Zambia, donde en 1953 se erigió un monumento en memoria del jefe alemán.

Desde Kasama von Lettow se dirige pacíficamente hasta Abercorn (Mbalala) donde se entrega el 23 de noviembre de 1918 al general sudafricano van Deventer con estas palabras: *«No me estoy rindiendo. Solo me estoy poniendo a su disposición»*.

Sus fuerzas en ese momento ascienden a unos 150 oficiales y suboficiales europeos y 1.200 *askaris* a los que acompañan 2.300 porteadores y 900 mujeres nativas. Los aliados habían dedicado a lo largo de la campaña unos 300.000 efectivos para derrotarlo sin éxito y habían sufrido unas 60.000 bajas, incluyendo entre 10.000 y 20.000 muertos. El número máximo de tropas bajo mando alemán pudo alcanzar unos 30.000 soldados en total con 70 ametralladoras y 40 cañones.

CONCLUSIONES

La campaña de von Lettow merece un sincero reconocimiento. Su intención no fue nunca obtener una victoria sobre los aliados. Desde el principio tuvo muy claro que debía combatir sin apoyo de la metrópoli, con medios escasos y contra un enemigo muy superior en número. Como hombre realista y práctico, y consciente de sus limitaciones y de sus puntos fuertes, se

planteó una estrategia del débil contra fuerte con el objetivo de desgastar a los británicos lo más posible y obligarlos a utilizar en un teatro secundario el mayor número de fuerzas, con un mínimo de esfuerzo por parte alemana, tratando de evitar en todo momento que sus tropas se vieran envueltas en batallas decisivas de corte convencional.

Por su parte, los británicos fracasaron en su intento de comprometer decisivamente a von Lettow. Su empeño por mantener en su poder objetivos convencionales como puertos y líneas de ferrocarril, le permitieron dedicarse a asestar golpes rápidos sobre objetivos puntuales aunque le obligó a establecer sus bases de operaciones en el interior. El éxito constante de sus acciones produjo también un beneficioso efecto sobre la moral de los *askaris*, mientras disminuía la de los combatientes aliados.



Unidades de *askaris*

Los alemanes supieron mantener la libertad de movimientos en las zonas donde operaban. Su objetivo no era el control de un determinado territorio, sino mantener comprometido el mayor número posible de unidades enemigas. El esfuerzo que había realizado antes de la guerra para organizar unidades muy austeras, móviles y excelentes conocedoras del terreno se mostró muy adecuado para poder sostener su concepto de operaciones.

En definitiva la epopeya de las fuerzas mandadas por Paul von Lettow-Vorbeck es un modelo de liderazgo, organización de fuerzas, planteamiento realista de objetivos y operaciones, y eficacia táctica. ■

IRAQ: INCERTIDUMBRE TRAS LAS ELECCIONES

Alberto Pérez Moreno.
Coronel. Infantería. DEM.

Con la atención internacional centrada en los acontecimientos de Ucrania todo, desde el secuestro de niñas por Boko Haram en Nigeria, a la salida de las fuerzas rebeldes de Homs en Siria, ha pasado a un segundo término. No es de extrañar, por tanto, que las elecciones en Iraq hayan pasado desapercibidas, a pesar de la importancia que tienen de cara al futuro, dado el clima de violencia que viene amenazando la estabilidad del país y su frágil democracia.

Las repercusiones de la Primavera Árabe, especialmente los efectos del levantamiento suní contra el régimen sirio y la mayor presencia

de un sectarismo transnacional yihadista, han agravado las divisiones entre las diversas comunidades que pueblan Iraq, ya que como indica Ignacio Rupérez, buen conocedor del país puesto que fue embajador español de 2005 a 2008, «Iraq es una falla movediza del mundo suní y del mundo chií, como en el pasado lo fue Mesopotamia entre griegos y persas»¹.

ELECCIONES MARCADAS POR LA POLARIZACIÓN EN MEDIO DE LA VIOLENCIA

La inseguridad que desde hace tiempo² sufre Iraq hacía temer que las elecciones parlamentarias del 30 de abril, las primeras que se desarrollaban sin la presencia de fuerzas norteamericanas en suelo iraquí, tuviesen una escasa repuesta popular, a pesar del toque de queda decretado por el Gobierno. Sin embargo, los 50 atentados y 30 muertos que se produjeron el día de las vo-



Mesa electoral durante las elecciones parlamentarias del 30 de abril

taciones, no han impedido una participación del 62% en todo el país. Especialmente significativa es la participación de un 30% en las provincias de Anbar y Saladino, las más castigadas por la violencia en los últimos tiempos y que han tenido que desafiar la prohibición —*fatwa*— lanzada por el jeque Abdul Al-Saadi, considerado una autoridad religiosa suní, y la amenaza contenida en folletos distribuidos por el Estado Islamico de Irak y Al-Sham, (ISIS) la rama de Al Qaeda que actúa en Irak y Siria.

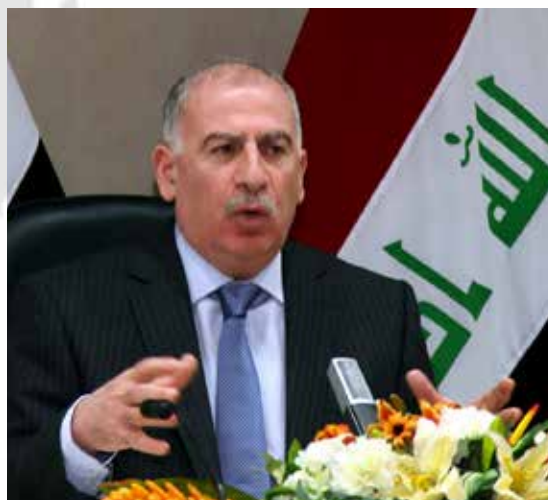
Con todo, la nota más destacada de estas elecciones para cubrir los 328 escaños del Parlamento ha sido la diversificación de los votos. A ello ha contribuido el gran número de partidos que han concurrido —277—, pero sobre todo que se haya roto la tradicional fractura de la sociedad iraquí. Esta vez han prevalecido, en cierta medida, los puntos de vista políticos por encima de la identidad religiosa y étnica. Esto ha hecho que ningún partido haya sido un claro vencedor, a la vez que presagia una complicada lucha para conseguir alianzas³.

Los resultados provisionales dan a los chiíes 157 votos, destacando los 92 escaños de la coalición Estado de Derecho de Nuri al-Maliki, obtenidos a pesar del rechazo del gran ayatolá Ali-al-Sistani a apoyar un consenso en torno a él, y tener la competencia del Bloque Ahrar que reúne a los partidarios de Muqtada Al-Sadr —enemigo declarado de Maliki— y del Consejo Supremo Islámico de Ammar al-Hakim. En el campo suní, los 57 votos están divididos entre la lista Muthaidum que dirige el presidente del Parlamento, Osama al-Nujaifi, el Frente Iraquí por el Diálogo Nacional del viceprimer ministro Saleh al-Mutlaq y la agrupación Wataniyah de Ayad Allawi. Los 55 votos de los kurdos también se reparten entre el PDK de Barzani y el UPK del aún presidente Talabani a los que se une un Gorram que aglutina a turcomanos, kurdos y árabes.

Este panorama hace temer que el personalismo, clientelismo y nepotismo de la dividida sociedad iraquí atomice los votos y facilite feudos políticos que lleven hacia la división del país⁴. No solo el Kurdistan rechaza una autoridad central al estilo de Maliki, una tercera parte de las provincias, y a la cabeza de ellas Basora, pretende una región semiautónoma que encaje en la Constitución. La solución no está en un



Nuri al-Maliki



Osama al-Nujaifi



Saleh al-Mutlaq

alto grado de centralización sino en equilibrar el centro, las regiones y las provincias. Pero de momento, en lo único que todos parecen estar de acuerdo es en acabar con el «reinado» de Maliki.

OPCIONES DE MALIKI PARA UN TERCER MANDATO

Si en las elecciones de 2010 fueron necesarios nueve meses para que Maliki consiguiera alzarse con el poder, aunque no hubiese vencido, esta vez también son de esperar unas duras negociaciones para que pueda acceder a un tercer mandato.

Es verdad que en contra de Maliki juegan una fuerte crítica por su gobierno autocrático —mantiene bajo su control personal las carteras de Defensa, Interior y Seguridad, además de la jefatura de las FAS— y la exacerbación de las tensiones sectarias al haber marginado a los suníes, a lo que se une la inseguridad y los abusos cometidos por las fuerzas de seguridad durante su mandato. No obstante, la crisis de Falluya y Ramadi por las acciones insurgentes de ISIS y militantes suníes favorecen la opción de un poder fuerte preconizado por Maliki, que también se ve favorecido por las posiciones coincidentes de Irán y EEUU.

APUESTA DE IRÁN Y EEUU POR LA ESTABILIDAD DE IRAQ

El temor a la partición y la ausencia de un líder nacional de consenso han hecho que Irán y EEUU coincidan, en principio, en apoyar la continuidad de Maliki. Irán le ha dado un apoyo directo y permanente a lo largo de sus ocho años de mandato y quiere mantenerlo en el poder. No obstante, para Teherán prevalecen los intereses de tener en Bagdad un firme aliado que permita continuar el apoyo a Siria, lo cual hace que no descarte una cierta flexibilidad en el nombramiento del futuro primer ministro iraquí. En este sentido es muy significativo un editorial de la web *Tabnak*, cercana a la Guardia Revolucionaria, titulado «Maliki no es aceptado por nadie en Irak», al igual que las declaraciones del embajador iraní en Bagdad, Hassan Danaei, apoyando las demandas chiíes de un cambio⁵.

EEUU, aunque haya perdido parte de su peso en Iraq, todavía tiene capacidad de influir merced a su apoyo con la venta y mantenimiento de armamento y equipo —14.000 millones de dólares en cinco años— y la presencia significativa de las



Saleh al-Mutlaq

petroleras norteamericanas en el sector energético. Además, últimamente se ha producido un giro importante en Bagdad por su interés en conseguir drones armados Predator o Reaper para su lucha contra Al Qaeda. Esto puede cambiar el papel de EEUU en Iraq ya que incluiría permitir operadores norteamericanos en suelo iraquí, y posiblemente medios y fuerzas de vigilancia y protección, lo que revocaría la anterior negativa dentro del Acuerdo Marco Estratégico en vigor⁶.

En definitiva, nuevos ataques contra chiíes en Bagdad y otros lugares hacen que prevalezca el clima de incertidumbre sobre el futuro de Iraq y sobre si Maliki será capaz de tomar el camino de la reconciliación, y con ello contribuir al nuevo equilibrio regional que se vislumbra en Oriente Medio.

NOTAS

¹ Rupérez, Ignacio. «De Jenofonte a Maliki». *El País* 15/4/2014

² Solo en este año se cuentan más de 3.000 muertos y 2013 con 8.800 muertes fue el más sangriento desde 2007, cuando estaba en su apogeo la guerra civil.

³ Connolly, Kevin. «Iraqis vote in parliamentary polls in security clampdown». *BBC* 30/4/2014

⁴ Nabhan, Ali. «Iraqi premier leads vote, faces stalemate». *Wall Street Journal* 19/5/2014.

⁵ Mamouri, Ali. «Iran seeks consensus on next Iraqi premier». *Al Monitor* 5/5/2014

⁶ Lubold, Gordon. «Iraq, in a major shift, might want some US troops back». *Foreign Policy* 8/5/2014. ■

SUDÁN DEL SUR: ESTADO JOVEN, CONFLICTO COMPLEJO

Carlos Echeverría Jesús.
Doctor en Ciencias Políticas.

Los enfrentamientos que estallaron el pasado 15 de diciembre en Sudán del Sur tienen un carácter multidimensional que hace muy difícil su resolución. Se producen en el Estado más joven del mundo, nacido el 9 de julio de 2011 con todas las bendiciones regionales y globales. Aunque la ruptura con el resto de Sudán fue traumática, Jartum hubo de aceptar el proceso, a pesar de la amputación no solo territorial sino también económica sufrida, al albergar Sudán del Sur importantes reservas de hidrocarburos.

EL AGRAVAMIENTO DE LA CRISIS

Estas reservas, junto a las ingentes ayudas internacionales recibidas hicieron ver con optimismo el despegue del nuevo Estado, pero tantos recursos se transformaron pronto en un cuchillo de doble filo. El gasto se dedicó prioritariamente a enriquecer a las elites y fortalecer su seguridad, las tensiones crecieron por el reparto de la riqueza y arriesgaron cuando los ingresos se redujeron drásticamente al comenzar a fallar los oleoductos y enrarecerse las relaciones con Jartum.

En la primavera de 2013 el vicepresidente Riak Mashar fue destituido por el Jefe del Estado, Salva Kiir, y en diciembre un supuesto intento de golpe inspirado por aquel en la capital, Juba, dio comienzo a los enfrentamientos. Los partidarios de Machar incluyen en sus filas a desertores del Ejército y pertenecen como él a la comunidad *nuer*, mientras que el presidente Kiir se apoya en la comunidad *dinka*, a la que pertenece. Tal fractura está haciendo aun más intratable, por intercomunitario, un conflicto que, en su origen, estalló por la pugna por el poder y los recursos.

El que en cuatro meses se hayan producido decenas de miles de muertos y 1,2 millones de desplazados —de una población total de seis millones— ilustra sobre lo cruento del conflicto¹. Alrededor de 80.000 desplazados están hacinados en ocho campos de la ONU en el territorio, esta Organización se siente incapaz de frenar las hostilidades a pesar de contar con más de 10.000



El vicepresidente Riak Mashar



El Jefe del Estado, Salva Kiir



Integrante de la misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS)

cascos azules desplegados en la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS, en sus siglas en inglés) los cuales no pudieron evitar que *dinkas* progubernamentales penetraran el 20 de abril en su campo de Bor y mataran a 58 *nuers* acusándoles de apoyar a Mashar². El 15 de abril, rebeldes *nuers* habían asesinado en la ciudad petrolera de Bentiu, capital del estado de Unity y localidad que ha cambiado ya varias veces de manos, a más de 200 personas tachadas de progubernamentales.

En las últimas semanas de abril las fuerzas de Mashar habían tomado la iniciativa, en cuyo contexto se sitúa la mencionada matanza de Bentiu, que a su vez provocó la respuesta de las fuerzas gubernamentales con la toma de la base rebelde de Nasir, al norte de Bentiu y próxima a la frontera etíope, seguida por la recuperación del control sobre esta última el 5 de mayo³. Tal aceleración del conflicto estimuló diversos esfuerzos diplomáticos liderados desde el exterior, y se retomaron unos esfuerzos negociadores que hasta entonces se habían mostrado estériles.

LA DIFÍCIL BÚSQUEDA DE SOLUCIONES EN CLAVE REGIONAL

La existencia de refugiados en países limítrofes como Uganda y Etiopía coadyuva a una creciente

internacionalización del conflicto. Mientras el Consejo de Seguridad de la ONU amenaza con sanciones a ambas partes, la Autoridad Inter-gubernamental para el Desarrollo (IGAD), que actualmente preside Kenia, viene mediando con escaso éxito: logró un alto el fuego en enero que nadie respetó, a lo largo de abril aceleró sus esfuerzos para la búsqueda de una solución negociada y convocó en Addis Abeba a los líderes de ambos bandos, Kiir y Machar, el 9 de mayo⁴.

Entre los esfuerzos desplegados por actores diversos y destinados a organizar dicha reunión podemos destacar los del Primer Ministro etíope, Hailemariam Desalegn, y los del Secretario de Estado estadounidense, John Kerry. El 25 de abril eran liberados por las autoridades de Sudán del Sur los últimos cuatro opositores de alto nivel de los once detenidos en diciembre, acusados de planear el supuesto golpe contra el presidente Kiir⁵. Uno de los cuatro liberados es Pagan Amum, antiguo secretario general del partido gubernamental Movimiento Popular de Liberación de Sudán y uno de los arquitectos del Acuerdo de 2005 que permitió iniciar el proceso de la independencia de Sudán del Sur en 2011. Amum lideró la delegación negociadora sursudanese en dicho proceso y reúne como mérito adicional pertenecer a la tribu minoritaria Shilluk, manteniéndose así saludablemente al margen de la

sangrienta espiral en la que están actualmente sumidos los *dinka* y los *nuer*. El que los líderes de ambos bandos se hallan visto inmersos en una ola de violencia como la que aún se sufre, abre a actores como Amum y a quienes quieren apostar por una salida negociada al conflicto múltiples posibilidades aún asumiendo, eso sí, que difícilmente dicha violencia va a verse frenada en el corto plazo dado el dantesco balance del conflicto hasta ahora.

Las susodichas dificultades que permiten que, previsiblemente, el conflicto perdure justifican también los esfuerzos destinados a aumentar el contingente de paz sobre el terreno. La visita del secretario de Estado Kerry a la región a principios de mayo habría servido para dinamizar los contactos con las autoridades de Uganda, Kenia y Etiopía, destinados a lograr un incremento de los efectivos militares africanos desplegados sobre el terreno, objetivo este que no se ve próximo en el tiempo ante los múltiples obstáculos que deberá sortear la misión⁶.

Si se logra el despliegue de alrededor de 2.500 efectivos adicionales procedentes de estos tres países este debería de contar con un mandato más firme del Consejo de Seguridad para moverse en un escenario especialmente hostil. Por

otro lado, las dificultades también afectan a la iniciativa de imponer sanciones a ambas partes, dinamizada por los EEUU, pues los tres países africanos serían claves para ello y hoy por hoy mantienen sus reservas a las mismas.

NOTAS

¹ La Organización cifra en 4,9 millones las personas que actualmente necesitan ayuda humanitaria en el país.

² El Consejo de Seguridad de la ONU acordó en diciembre incrementar urgentemente los efectivos de la UNMISS de los 7.700 de entonces hasta los 13.200, pero el ritmo de compromisos es lento.

³ «South Sudan army captures key towns from rebels». *Al Jazeera*, 5 de mayo de 2014, en www.aljazeera.com/news/africa/.

⁴ «La IGAD espera que el encuentro entre los líderes de Sudán del Sur pare la violencia». *Eldiario.es*, 7 de mayo de 2014, en www.eldiario.es y «Rebel leader agrees to South Sudan peace talks». *Al Jazeera*, 6 de mayo de 2014, en www.aljazeera.com/news/africa/.

⁵ «South Sudan's civil war. The president adjusts to reality». *The Economist*, 30 de abril de 2014, en www.economist.com/node/21601470/print.

⁶ Gordon, Michael R. «South Sudan may receive peacekeepers from Africa». *The New York Times*, 1 de mayo de 2014. ■



El secretario de Estado John Kerry durante su reunión con el presidente Kirr

Grandes Autores del Arte Militar

Juan José de Navarro Viana y Búfalo

Nació en Mesina el 30 de noviembre de 1687 y falleció de gangrena en la Isla de León (Cádiz) el 5 de febrero de 1772. Noble, marino y militar español, fue marqués de la Victoria y primer Capitán General de la Real Armada española. El marqués de la Victoria empezó muy pronto la carrera de las armas, primeramente en el Ejército, sentando plaza en el Tercio Fijo de Nápoles a la edad de ocho años.

Hasta 1698, faltan noticias del joven militar, se sabe únicamente, por escritos suyos, que estudió Humanidades, Filosofía y Matemáticas con profesores napolitanos. Posteriormente pasó al Tercio Viejo de la Mar de Nápoles. En la Guerra de Sucesión participó de alférez en Milán y Cataluña, así como en la expedición de socorro a Orán, organizada por el marqués de Valdecañas.

Ingresó en la entonces recientemente creada Real Armada. Ascendido a alférez de navío, se le encargó de la enseñanza de Matemáticas, así como de la formación militar de los guardiamarinas. Su experiencia era amplia, había estado en cuatro batallas, dos en Milán y dos de las más decisivas en España, en siete sitios y en más de cuarenta acciones de guerra.

Siendo capitán de fragata comenzó a escribir. Participó en la expedición contra Orán, organizada para llevar al ejército del duque de Montemar, que mandaba el navío Castilla, donde se reunieron tres preclaros varones de la milicia española del siglo XVIII: Navarro, su comandante; el general del ejército marqués de Santa Cruz de Marcenado, y el joven Jorge Juan, que hacía sus primeras armas. Navarro y el de Santa Cruz entablaron una profunda y sincera amistad.

En 1737, el marqués de la Victoria ascendió a jefe de escuadra; tenía a la sazón 52 años de edad

y 42 de servicios a la Corona. Posteriormente ingresó en la Real Academia Española.

En la guerra contra Inglaterra mandó la escuadra de Cádiz, operando por el Atlántico hasta Ferrol. En 1750 fue nombrado capitán general del departamento de Cádiz y director general de la Armada. Creó el cuerpo de inválidos.

De su obra destacamos:

- *Faenas de la milicia, necesarias en los navíos y aun en tierra si fuera del caso.* Cádiz, 1717.
- *Evoluciones* (I Tomo). Cádiz, 1723.
- *De la teoría y práctica de la maniobra* (dedicado al joven rey Luis I). Cádiz, 1724.
- *El capitán de navío de guerra instruido en las ciencias y obligaciones de su empleo.* Cádiz, 1725.
- *Código de señales para regir los movimientos de la escuadra.* Cádiz, 1739.
- *Geografía nueva y método breve y fácil para aprenderla.* Cádiz, 1740.
- *Diccionario demostrativo de la configuración y anatomía de toda arquitectura naval moderna.* Cádiz, 1746.
- *Código de señales.* Cádiz, 1765

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.

HEMOS LEÍDO



EL RIFLE DE TIRADOR EN LOS JUEGOS DE SOCHI

No es el rifle que han utilizado los atletas de las pruebas de esquí al que nos referimos. Es otro rifle que ha estado también en Sochi durante los Juegos Olímpicos de Invierno. Ha ido allí para ser empleado contra las amenazas reales y posibles de esos juegos. Es el rifle de precisión VSS (*vintovka snayperskaya spetsialnaya*) o rifle de tirador especial.

Según hemos leído, el VSS está en uso desde 1987 en las Fuerzas Especiales para misiones cuyos objetivos están en distancias inferiores a los 400 metros. El nombre coloquial del rifle es *Vintorez* que viene a significar algo así como cortahilos. Es silencioso como él sólo y dicen que su diseño es una de sus principales características.

Tiene un cañón con orificios situados de forma estratégica que ayudan a aliviar los gases y hacer que el disparo sea sumamente silencioso. El cartucho es de 9x39 mm con variantes entre el SP-5 y SP-6. El hecho de usar un calibre similar al de muchas pistolas no quiere decir que los proyectiles sean comparables, puesto que al ser un rifle subsónico el disparo es mucho más pesado y letal además de serlo también a mayores distancias. El cartucho SP-5 va equipado con un penetrador endurecido que es capaz de perforar una placa de acero de 6 mm a una distancia de 100 metros, y el casco reglamentario de un soldado ruso a 500 metros.

El VSS además de tomar del Dragunov SVD algunos elementos como la mira telescópica, también se ha inspirado en él para diseñar la culata que es «esquelética» de madera y que contribuye a reducir el peso global del arma. Las primeras pruebas del VSS fueron en Afganistán en los años ochenta y desde entonces se ha distinguido en los conflictos de Chechenia a mediados de los noventa, en el más reciente de Osetia del Sur en 2008 y en lo más cercano que es la lucha que se mantiene contra los islamistas en Daguestán.

Todo parece indicar que la vida de este rifle va para largo. Es muy apreciado por los Spetsnaz rusos y las tropas del MVD (Ministerio del Interior) ruso y es un típico ejemplo del arma perfecta para «operaciones negras»: de él se puede decir que habla susurrando. Todo un clásico.

(«The VSS Vintorez: Whisper of Spetsnaz por Mike Perry en www.specialoperations.com).



EL USO CRECIENTE DE LOS UAV

Y siguiendo con los UAV, hemos leído que según el Instituto Internacional para Estudios Estratégicos (IISS), la caída del precio de los drones hará que veamos un incremento en su uso para empleo militar y vigilancia, a pesar de la oposición de los ciudadanos en aceptar ataques llevados a cabo con sistemas completamente autónomos.

El IISS hace anualmente una estimación de las capacidades militares de forma global. En el estudio más reciente, el *Military Balance 2014* presentado en Londres, también se señala la creciente tendencia de los ejércitos asiáticos a aumentar sus presupuestos en defensa, mientras que los de los países europeos los acortan.

Uno de los expertos del IISS indica que el uso de los vehículos aéreos no tripulados (UAV) o drones aumentará aunque todavía continuará la coexistencia entre ellos y los aviones tripulados. Añade que al entrar en el siglo XXI se creía que los drones autónomos pronto reemplazarían a los aviones pilotados, pero que se ha dado un paso atrás y ahora parece que el uso combinado o alternativo de unos y otros seguirá por un cierto tiempo, eso sí asumiendo que aumentará el número de funciones y tareas de los UAV.

El IISS dice que el uso de los drones ha provocado cuestiones legales y éticas, incluyendo si los ataques pueden justificarse como

defensa propia y si constituyen una respuesta proporcionada. La discusión en los países occidentales incluye las reservas que algunos tienen sobre el posible uso de UAV completamente autónomos sin que el hombre intervenga desde tierra para su guiado. A pesar de que se avanza cada vez más en sistemas y programas con inteligencia artificial, pudiendo dejar en las máquinas la toma de decisiones sobre acciones letales, las legislaciones y el público tratarán de no traspasar todavía ese umbral.

El informe del IISS dice que el uso de los drones había sido casi exclusivo de los ejércitos occidentales, pero que la proliferación de sistemas cada vez más pequeños ha reducido los costes permitiendo su mayor empleo por parte de compañías privadas, individuos y países con recursos financieros limitados. Los UAV han sido utilizados de forma masiva en tareas de inteligencia, vigilancia y reconocimiento en un espacio aéreo incontestable. Sin embargo, esta situación puede cambiar si son empleados contra las armas activas de defensa aérea. Rusia y China están desarrollando tecnología para interferir señales GPS lo que significa que todos se ponen ya en la parrilla de salida.

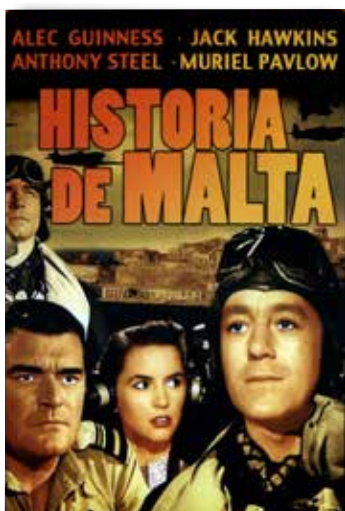
(«Analysis: UAV use rises as cost falls» en www.c4isrnet.com)

R.I.R



Cine Bélico

HISTORIA DE MALTA



La acción comienza en la pequeña pero estratégica isla de Malta en 1942, durante la Segunda Guerra Mundial. Malta está situada en un punto estratégico, junto a Sicilia, y era vital entonces para impedir la expansión del Ejército alemán que operaba en el norte de África y amenazaba con llegar a Egipto.

Un avión británico se dirige a El Cairo y hace escala en territorio maltés bajo un intenso ataque aéreo germano italiano. Entre el personal militar que transporta el avión se encuentra el piloto de reconocimiento, teniente Peter Ross (interpretado por el actor Alec Guinness). El ataque aéreo destruye el avión de transporte y el piloto de reconocimiento aéreo queda encuadrado dentro de las fuerzas británicas que resisten en Malta. Allí conoce a una maltesa, María Gonzar (protagonizada por la actriz Muriel Pavlow). Su

misión pasa a ser muy importante ya que sus diarias fotografías aéreas informan de la cercanía de la invasión terrestre. Destacan las escenas de los combates aéreos, muchas de ellas originales, así como los trabajos de reparación de las pistas y las desoladoras calles llenas de escombros.

Fe y Esperanza, así bautizaron los malteses sus dos primeros aviones, abandonados por los británicos al inicio de la guerra, ya que daban por hecho que la isla caería en cuestión de días.

FICHA TÉCNICA

Título original: *Malta Story*.

Director: Brian Desmond Hurst.

Intérpretes: Alec Guinness, Jack Hawkins, Anthony Steel, Muriel Pavlow, Renee Asherson, Hugh Burden, Nigel Stock, Reginald Tate, Ralph Truman y Flora Robson.

Guión: William Fairchild y Nigel Balchin, basado en una obra del primero.

Montaje: Michael Gordon.

Música: William Alwyn.

Fotografía: Robert Krasker.

Nacionalidad: Reino Unido. Blanco y Negro. 103 minutos. Año 1953.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com

PRIMERA VICTORIA

La acción comienza el día 6 de diciembre de 1941 en la base naval norteamericana de Pearl Harbour, en las horas previas al inesperado ataque japonés que supondrá la entrada en la Segunda Guerra Mundial de los Estados Unidos. Un plano magistral, propio del director Otto Preminger, nos muestra una hilera de gorras de plato colocadas sobre una mesa que hace de guardarropa en la entrada a la cena baile en el club naval de oficiales.

Horas después, con el amanecer, la base naval es bombardeada. Uno de los buques que se encuentra fuera de la bahía, es mandado por el capitán Rockwell Torrey que intenta desesperadamente llegar para poder combatir. Contraviene los reglamentos y avanza en línea recta para ahorrar combustible. Hecho que le costará la pérdida del destino.

Película rodada en los exteriores de Hawai, y de las últimas en formato de blanco y negro. Está

perfectamente entrelazado el argumento de la operación militar en la bahía de la isla volcánica de Levu-Vana (considerada la primera victoria estadounidense después de Pearl Harbour) con la relación del capitán de navío Torrey y la teniente enfermera Maggie Haynes (interpretada convincentemente por la actriz Patricia O'Neal). Excelente plantel de actores en una sólida película bélica.

FICHA TÉCNICA

Título original: *In Harm's Way*.

Director: Otto Preminger.

Intérpretes: John Wayne, Kirk Douglas, Patricia Neal, Tom Tryon, Paula Prentiss, Jill Haworth, Dana Andrews, Stanley Holloway, Burgess Meredith, Franchot Tone, Patrick O'Neal, Carroll O'Connor, Slim Pickens, James Mitchum, George Kennedy, Bruce Cabot, Barbara Bouchet, Larry Hagman, Stewart Moss, Henry Fonda.

Guión: Wendell Mayes.

Montaje: George Tomasini, Hugh S. Fowler

Música: Jerry Goldsmith.

Fotografía: Loyal Griggs.

Nacionalidad: EE.UU. Blanco y Negro. 165 minutos. Año 1965.

¿Dónde se puede encontrar esta película?

Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com



FLÓPEZ

Archivo Gráfico

*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 los fondos gráficos de la Revista. Sencillamente, en la que disponemos se basan los «pies de foto» que iluminan cada ilustración. Las aportaciones que nuestros lectores hagan para la ampliación de la referida información siempre serán más que bienvenidas.*



Blindado de transporte alemán «volando» sobre una trinchera (IIGM, publicada en Revista Ejército en mayo 1940)



Estación óptica, años cincuenta (siglo XX)

Examen de mecanografía
(años cincuenta, siglo XX)



Frente Oriental de la II GM. Camellos del
Cáucaso y Artillería italiana

Jinete



**MIRANDO AL CIELO:
CRÓNICA DE MÁS DE
UN SIGLO DE AVIACIÓN
MILITAR EN ESPAÑA**

AA.VV.

432 páginas



PVP: 30 euros
ISBN: 978-84-9781-893-3

**CONVENIO DE COOPERACIÓN
PARA LA DEFENSA ENTRE
EL REINO DE ESPAÑA
Y LOS ESTADOS UNIDOS
DE AMÉRICA**

(y otros documentos relacionados)

2013



PVP: 9 euros
ISBN: 978-84-9781-903-9

**CONVENIO DE
COOPERACIÓN PARA
LA DEFENSA ENTRE EL
REINO DE ESPAÑA Y LOS
ESTADOS UNIDOS DE
AMÉRICA
(Y OTROS DOCUMENTOS
RELACIONADOS)**

304 páginas

**LA SEDE DEL CENTRO
SUPERIOR DE ESTUDIOS
DE LA DEFENSA
NACIONAL:
LA VIDA DE UN EDIFICIO**

Salvador Guerrero y María
Cristina García González

198 páginas



PVP: 25 euros
ISBN: 978-84-9781-754-7



PVP: 12 euros
ISBN: 978-84-9781-931-2

**¡NO SOLO CAÑONES!
250 AÑOS DE EVOLUCIÓN
EN MATERIALES DE
ARTILLERÍA**

240 páginas

Bibliográfica

EL FUEGO DE BRONCE

Jesús Villanueva Jiménez.

Editorial LibrosLibres. Madrid, 2011.

Casi exactamente noventa y tres años después de la usurpación británica de la española Gibraltar (4 de agosto de 1704), una potente escuadra formada por nueve buques de guerra al mando del, por entonces, contralmirante Nelson, atacó Santa Cruz de Tenerife, con la intención de conquistar la plaza, después la isla y más tarde, por etapas, las restantes Islas Canarias.

La batalla decisiva se libró el 25 de julio de 1797, en las playas y calles santacruceras, la única plaza fuerte del archipiélago. Y aunque tanto Nelson como su superior directo, el almirante John Jervis (jefe de la *Royal Navy* en el Mediterráneo), así como sus leales oficiales consideraron desde un principio la empresa poco más que un paseo militar, fueron estrepitosamente derrotados por un puñado de soldados y milicias campesinas sin instrucción, armadas con aperos cual armas medievales en su inmensa mayoría, al mando del teniente general don Antonio Gutiérrez de Otero. Para Nelson, aquella sería la única derrota de su brillante carrera militar. Para Gutiérrez, constituía su tercera victoria sobre un ejército británico. Tenerife seguiría siendo España.

LA FALSA YIHAD

Beatriz Mesa García.

Editorial DALYA. Cadiz, 2014.

Editado por DALYA, este magnífico ensayo recoge cuatro años de investigación de Beatriz Mesa, su autora, siguiendo la pista de Al Qaeda en el norte de África. El punto de partida fue el secuestro de tres cooperantes españoles en 2009 a manos del comando islamista dirigido por el líder argelino Mojtar Belmojtar, y trata de explicar la ofensiva yihadista en el norte de Mali a partir de múltiples protagonistas —incluidos los rehenes españoles Roque Pascual y Pierre Camatte— y los mediadores en los secuestros, así como víctimas civiles y refugiados del conflicto en el norte de Mali.

La investigación recoge la situación que vivió Mali tras la reciente intervención militar francesa

La humillante derrota de Nelson del 25 de julio de 1797 fue ocultada por los historiadores británicos, entonces y ahora, cuando no falseada. En la novela de Jesús Villanueva Jiménez, *El fuego de bronce*, se narra vibrantemente esta gesta desconocida por la mayor parte de españoles; sin duda (luego de su conquista por la corona de Castilla), el acontecimiento más importante de la historia de Canarias.

En *El fuego de bronce*, Jesús Villanueva se adentra en el antes, el durante y el después de unos hechos históricos, basados en unos acontecimientos que no solo pudieron trastocar la historia de Canarias, sino la de España en general, y construye un relato que puede ser considerado un verdadero nuevo «episodio nacional».

Juan José Laforet. ABC.



EDITORIAL

contra el autoproclamado Estado de Azawad, y analiza las consecuencias de la llamada Primavera Árabe en las filas de AQMI ¿La jerarquizada estructura terrorista, y su conocida *yihad contra Occidente*, se basa en el reparto de los beneficios de la distribución de la droga con rumbo a Europa? En mitad de este complejo escenario de estados fallidos, tráfico de drogas y amenaza terrorista, ¿dónde queda el islam?...Estas son algunas de las preguntas que esta magnífica obra intenta resolver.



DÍEZ ALCALDE

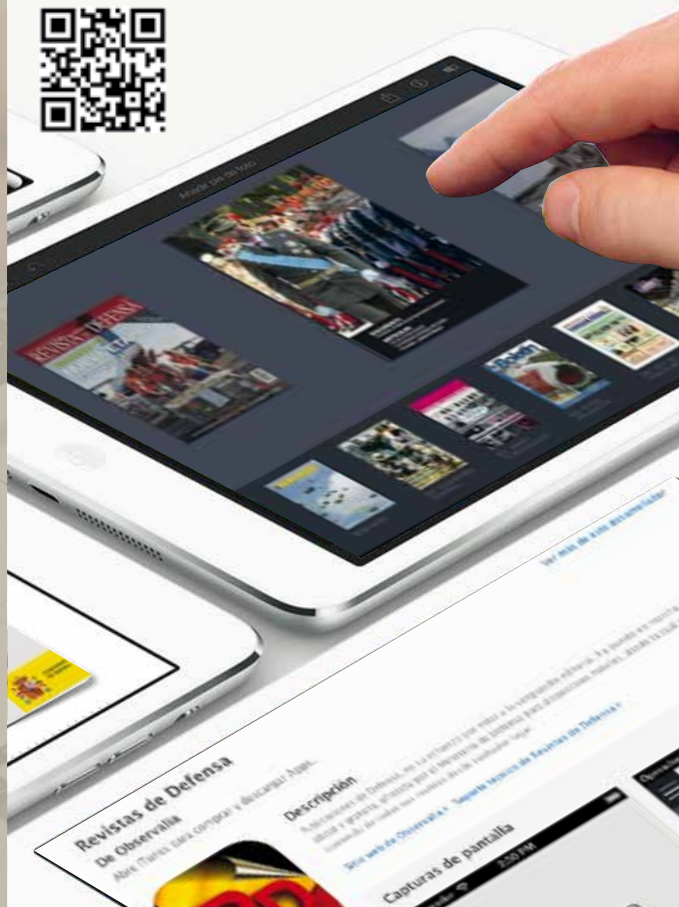
Nueva **App** Revistas de Defensa

Nuestro fondo editorial ahora en formato electrónico para dispositivos Apple y Android



La aplicación, **REVISTAS DEFENSA**, es una herramienta pensada para proporcionar un fácil acceso a la información de las publicaciones periódicas editadas por el Ministerio de Defensa, de una manera dinámica y amena. Los contenidos se pueden visualizar "on line" o en PDF, así mismo se pueden descargar los distintos números: Todo ello de una forma ágil, sencilla e intuitiva.

La app **REVISTAS DEFENSA** es gratuita y ya está disponible en las tiendas Google Play y en App Store.



Nueva **WEB**

Catálogo de Publicaciones de Defensa

Nuestro Catálogo de Publicaciones de Defensa, ahora a su disposición con más de mil títulos

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

La nueva página web del **Catálogo de Publicaciones de Defensa** pone a disposición de los usuarios la información acerca del amplio catálogo que compone el fondo editorial del Ministerio de Defensa. Publicaciones en diversos formatos y soportes, y difusión de toda la información y actividad que se genera en el Departamento.

LIBROS

Incluye un fondo editorial de libros con más de mil títulos, agrupados en varias colecciones, que abarcan la gran variedad de materias: disciplinas científicas, técnicas, históricas o aquellas referidas al patrimonio mueble e inmueble custodiado por el Ministerio de Defensa.

REVISTAS

El Ministerio de Defensa edita una serie de publicaciones periódicas. Se dirigen tanto al conjunto de la sociedad, como a los propios integrantes de las Fuerzas Armadas. Asimismo se publican otro grupo de revistas con una larga trayectoria y calidad: como la historia, el derecho o la medicina.

CARTOGRAFÍA Y LÁMINAS

Una gran variedad de productos de información geográfica en papel y nuevos soportes informáticos, que están también a disposición de todo aquel que desee adquirirlos. Así mismo existe un atractivo fondo compuesto por más de trescientas reproducciones de láminas y de cartografía histórica.





SUMMARY

SYRIA: THE ROAD TO DAMASCO 6

Luis Andrés Bárcenas Medina. Major. Signal. Staff College Graduate.

The article focuses on the thesis that, far from being a local conflict, or even a regional one, which are not scarce in the Middle East, the one going on in Syria is becoming a catalyst for change in the regional, even worldwide geopolitical balance. In this context, the development of events and the maneuvers of the nations provide a series of lessons starting from a crisis that, both military and politically, is a far cry from being solved. The USA and Russia are proving their diplomatic strength and flexibility and their strategic vision. Under positions defying the status quo, a return to the traditional ways of making politics and a considerable courage to face the consequences can be made out.

STUDIES ON LEADERSHIP AND GENDER..... 38

Francisco José Pulido Pacheco. Major. Artillery.

The article analyzes the woman's role from the point of view of being a leader. Initially, it makes a brief presentation of the evolution of leadership to do a later analysis of the most recent studies on leadership and gender that are being carried out in our environment and conclude with the most

representative research on women's leadership that has been done in the armies. This article intends to be a source of inspiration in research on this field conducted by military personnel, since there is not any research on women's leadership in our Army.

DOCUMENT: LA DIDOM: A KEY FACTOR IN THE PREPARATION OF THE ARMY :63

The Document introduces the Investigation, Doctrine, Organizational and Material Directorate (DIDOM) of the Training and Doctrine Command of the Army and its work in a comprehensible and entertaining way. The tasks carried out by this organism are explained and interrelated not only in the mentioned functions that constitute its name, but also in others of prime importance, such as knowledge management, teaching, and the procedures of instruction and training, with a decisive influence on preparation.

DIDOM is constituted as a modern support organ, in accordance with the corresponding ones from the armies in our environment, experienced after 16 years of journey, adapted to the needs of the Army, useful for the units in their preparation for combat and effective in the performance of its assigned tasks.



SOMMAIRE

LA SYRIE : LE CHEMIN DE DAMAS 6

Luis Andrés Bárcenas Medina. Commandant. Transmissions. BEM.

L'article met l'accent sur la thèse selon laquelle le conflit syrien, loin d'être un problème local ou même régional comme d'autres similaires au Proche-Orient, est en train de devenir un catalyseur du changement dans les équilibres géopolitiques régionaux et même mondiaux. Dans ce contexte, le déroulement des événements et les manœuvres des grandes puissances donnent des leçons sur une crise qui est loin d'être résolue, aussi bien du point de vue militaire que politique. Les États-Unis et la Russie font preuve de force et de souplesse diplomatiques ainsi que de vision stratégique. En dépit de positions qui défient le statu quo, on peut deviner le retour aux formes traditionnelles de faire de la politique et un courage considérable pour faire face aux conséquences.

ÉTUDES SUR LE LEADERSHIP ET LE GENRE..... 38

Francisco José Pulido Pacheco. Commandant. Artillerie.

L'article analyse le rôle de la femme en tant que leader. On fait d'abord une exposition brève sur l'évolution de ce sujet, ensuite une analyse des études les plus récentes sur le leadership et le genre dans le domaine militaire, pour conclure avec les études les plus repré-

sentatives sur le leadership féminin dans les armées. Cet article veut être une source d'inspiration pour la recherche de la part du personnel militaire dans ce domaine étant donné qu'il n'y a aucune étude sur le leadership féminin dans notre armée.

DOCUMENT : LA DIDOM : UN FACTEUR CLÉ DANS LA PRÉPARATION DE L'ARMÉE..... 63

Le document présente la DIDOM (Direction de la Doctrine, de la Recherche, de l'Organisation et des Matériels) du Commandement de l'Entraînement et de la Doctrine de l'armée de Terre, ainsi que son travail, de façon compréhensible et attirante. Il explique les missions réalisées par cet organisme et leurs connexions concernant, non seulement celles qui figurent dans son appellation, mais encore d'autres d'une importance capitale comme la gestion des connaissances, l'enseignement, ainsi que les procédures d'instruction et d'entraînement, qui ont une influence décisive dans la préparation.

La DIDOM est dessinée comme un organisme moderne d'appui à la préparation, en accord avec les armées de notre entourage. Un organisme éprouvé après seize ans d'activité et adapté aux besoins de l'armée, utile pour les unités lors de leur préparation au combat et efficace dans le développement des tâches assignées.



INHALT

SYRIEN: DER WEG NACH DAMASKUS 6

Luis Andrés Bárcenas Medina. Major der Fernmeldetruppe, i.G.

Der Artikel konzentriert sich auf die These, dass der Konflikt in Syrien weit davon entfernt ist, kein lokaler oder kein regionaler Konflikt der vielen, die im Nahen Osten nicht fehlen, zu sein, sondern er erklärt sich als Katalysator für die Veränderung im regionalen und sogar globalen geopolitischen Gleichgewicht. In diesem Zusammenhang verschaffen die Entwicklung der Ereignisse und die Manöver der Mächte eine Reihe von Erfahrungen aus einer Krise, die sowohl militärisch als auch politisch bei Weitem nicht gelöst worden ist. USA und Russland beweisen nun diplomatische Macht und Flexibilität sowie strategische Vision. Unter Stellungnahmen, die den Statu Quo herausfordern, kann man eine Rückbesinnung auf die traditionelle Art und Weise der Politik und einen erheblichen Mut, um ihre Folgen zu trotzen, erraten.

STUDIEN ZU FÜHRUNG UND GESCHLECHT.....38

Francisco José Pulido Pacheco. Major der Artillerie.

Der Artikel analysiert die Rolle der Frau in Führungspositionen. Es wird zunächst eine kurze Zusammenfassung über die Entwicklung der Führung durchgeführt, weiter folgt eine Analyse der jüngsten Studien zu Führung und Geschlecht, die in unserem Umfeld gemacht werden, und schließlich

endet man mit den repräsentativsten Studien, die auf Frauen in Führungspositionen in den Armeen durchgeführt worden sind. Dieser Artikel sollte eine Inspirationsquelle in Untersuchungen durch Militärpersonal in diesem Bereich sein, da es keine Forschung über Frauen in Führungspositionen in unserer Armee gibt.

DOKUMENT: DIDOM: EIN SCHLÜSSELFAKTOR IN DER VORBEREITUNG DES HEERES 63

Am Das Dokument stellt das Amt für Forschung, Doktrin, Gliederung und Ausrüstung (*DIDOM*) des Doktrin- und Ausbildungskommandos (*MADOC*) und seine Arbeit in einer verständlichen und unterhaltsamen Art und Weise vor. Dadurch werden die Aufgaben von dieser Dienststelle erklärt und miteinander verknüpft, nicht nur diese in den genannten Funktionen, die sich auf ihre Benennung beziehen, sondern auch andere von großer Bedeutung, wie das Wissensmanagement, Lehre, Bildungs- und Trainingsverfahren, mit entscheidendem Einfluss auf die Vorbereitung.

DIDOM zeigt sich als moderne Unterstützungsdienststelle für die Vorbereitung, in Einklang mit den entsprechenden Organisationen von Armeen unseres Umfeldes, mit bewährter Erfahrung nach sechzehn Jahren ihres Bestehens, auf die Bedürfnisse der Armee angepasst, nützlich für die Einheiten in ihrer Kampfvorbereitung und effektiv in der Durchführung der zugewiesenen Aufgaben.



SOMMARIO

SIRIA: IL CAMMINO DI DAMASCO 6

Luis Andrés Bárcenas Medina. Comandante. Trasmissioni. DSM.

Secondo l'articolo, il conflitto di Siria non è un conflitto locale neanche regionale e, come altri numerosi conflitti orientali, costituisce un catalizzatore del cambiamento negli equilibri geopolitici regionali ed inclusi mondiali. In questo contesto, lo sviluppo degli avvenimenti e le manovre delle potenze forniscono una serie di lezioni di una crisi che, militarmente e politicamente, non è risolta. Gli Stati Uniti e la Russia mostrano la loro forza, flessibilità diplomatica e visione strategica. Con queste posizioni che sfidano lo statu quo, può indovinarsi un ritorno alle forme tradizionali di fare politica ed un considerevole coraggio per affrontare le sue conseguenze.

STUDI DI LEADERSHIP E GENERE 38

Francisco José Pulido Pacheco. Comandante. Artiglieria.

L'articolo analizza il ruolo della donna come leader. Si fa un'esposizione breve dell'evoluzione della leadership per fare dopo un'analisi degli studi più recenti di genere e leadership che si stanno realizzando nel nostro ambiente. Conclude con gli studi più rappresentativi che si sono fatti

sulla leadership femminile negli eserciti. Questo articolo pretende essere una ispirazione negli investigazioni del personale militare in questo punto, giacché non esiste nessuna investigazione su questa faccenda nel nostro esercito.

DOCUMENTO: LA DIDOM: UN FATTORE CHIAVE NELLA PREPARAZIONE DELL'ESERCITO 63

Il Il documento presenta la DIDOM (Direzione di Investigazione, Dottrina, Organica e Materiale del Comando di Addestramento e Dottrina dell'Esercito) e il suo lavoro di una forma comprensibile ed amena. Si spiegano ed interrelazionano gli incarichi che questo organo realizza non solo nelle funzioni citate che configurano la sua denominazione, ma anche altre di molta importanza come la gestione della conoscenza, l'insegnamento e i procedimenti di istruzione ed addestramento, con influenza decisiva nella preparazione.

La DIDOM si configura come un organo di appoggio alla preparazione moderna, in consonanza con i corrispondenti organi degli eserciti del nostro ambiente, esperto dopo sedici anni di andatura, adattato ai bisogni dell'esercito, utile per le unità nella sua preparazione per il combattimento ed efficace nello sviluppo degli incarichi assegnati.

*Ordenanzas de S. M.
Para el Régimen, Disciplina,
Subordinación y Servicio
de sus Ejércitos*

Del Soldado

No ha de llevar en su vestuario prenda que no sea de uniforme: nunca se le permitirá ir de capa ni con redecilla, fumar por la calle ni fuera de los cuerpos de guardia, sentarse en el suelo en calles ni plazas públicas, ni otra acción alguna que pueda causar desprecio á su persona.

Reales Ordenanzas de Carlos III

Edición año 1815

