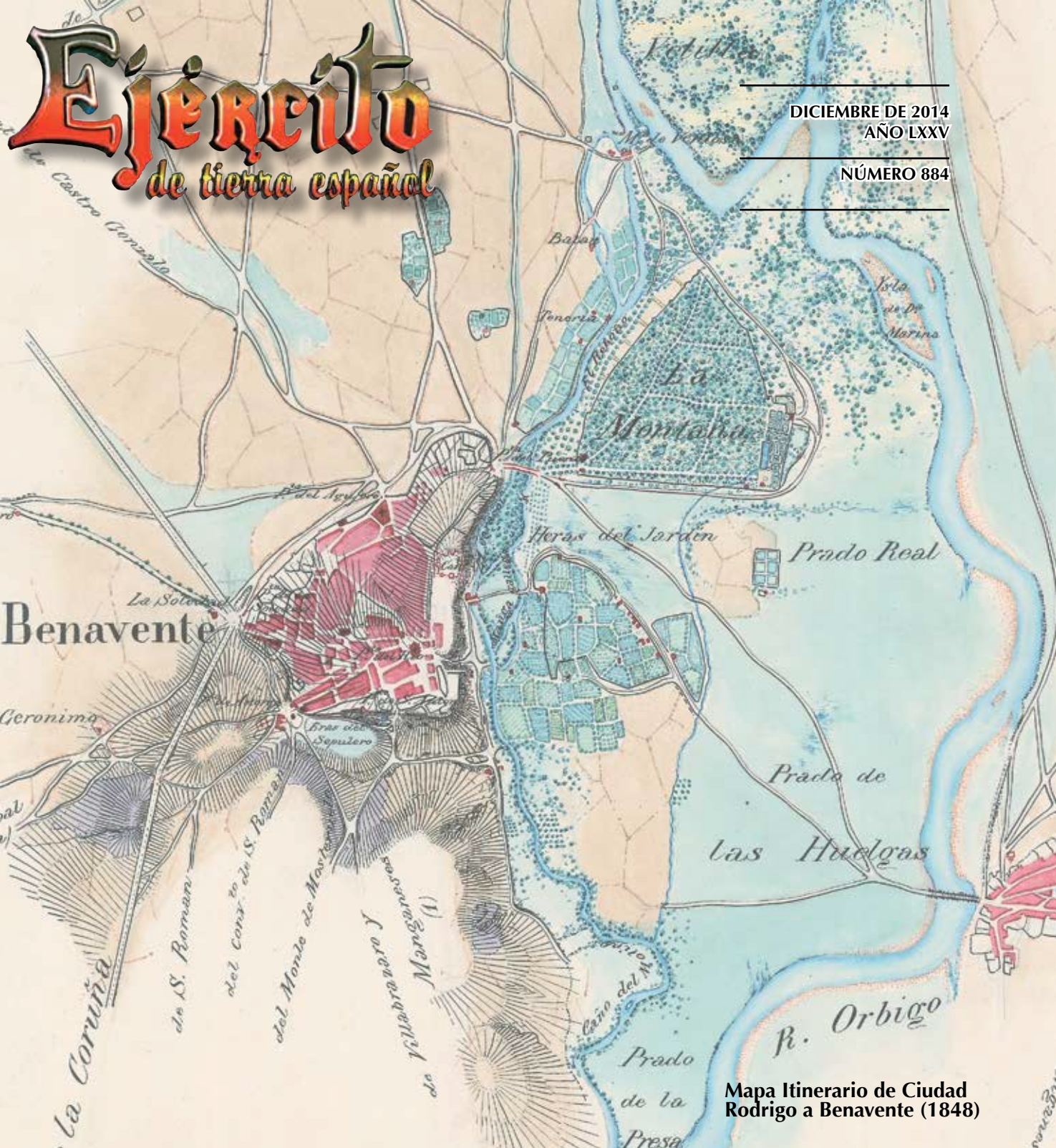




Mapa Itinerario de Ciudad
Rodrigo a Benavente (1848)

ARTÍCULOS:

- El balance estratégico europeo en la segunda Guerra Fría
- «Lean Logistics»: La revolución necesaria en la Logística de Material
- Mitos y realidades del liderazgo militar



Sumario

Presentación

4

ARTÍCULOS

El balance estratégico europeo en la segunda Guerra Fría

GUILLEM COLOM PIELLA.

Doctor en Seguridad Internacional.

6



Detención de terroristas: Acciones tácticas-Repercusiones estratégicas

JOSÉ LUIS CANO CAMARERO.

Comandante. Guardia Civil. DEM.

14



¿Es posible una reserva africana para el Sahel?

CESAR PINTADO RODRIGUEZ.

Teniente del ET. Reservista Voluntario.

20



Empresas militares y de seguridad privada. Un nuevo modelo operativo

DANIEL MARÍN MOHINO.

Comandante. Ejército del Aire.

28



En busca de la tierra prometida. Análisis e intuición en De la guerra

JOSÉ LUIS GÓMEZ BLANES.

Teniente Coronel. Infantería.

36



Operación TORMENTA: Croacia, Agosto 1995

CARLOS CALVO GONZÁLEZ-REGUERAL.

Comandante. Infantería. DEM.

44



Un analista militar español en el Pentágono. El Pentagon Intelligence Center (PIFC)

JOSÉ MARÍA CRESPO GÓMEZ.

Teniente Coronel. Infantería.

51



NUESTRAS INSERCIONES

Anuncios Premios Revista Ejército

35

Normas de Colaboración

58

Información al Lector

101

Boletín de Suscripción

130

Publicaciones de Defensa

141

Interior de Contraportada: Ordenanzas de S.M. para el Régimen, Disciplina, Subordinación y Servicio de sus Ejércitos

147

PUBLICIDAD: GRM, 82; Nueva App Revista de Defensa, 83; Fundación Museo del Ejército, 136; Tercio de Extranjeros, 144;

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, Andrada 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, 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

Ofimática, Gráficos y Maquetación

Ana María González Perdonés

Laura Bevia González

M^a Eugenia Lamarca Montes

Inmaculada del Valle Olmos

Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión

CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO

Colaboraciones Corporativas

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE

MILITARES ESCRITORES

Promotor de Publicidad

EDITORIAL MIC C/ Artesiano s/n.

Polígono Industrial Trabajo del Camino,

24010 León

Teléf.: 902 271 902 / Fax: 902 371 902

Email: dirección@editorialmic.com

marketing@editorialmic.com

Fotografías

MDEF, DECT

REVISTA EJÉRCITO

C/ Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID

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

ARTÍCULOS

Algunos condicionantes operativos en el Sahel

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

60



«Lean logistics»: La revolución necesaria en la Logística de Material

MANFREDO MONFORTE MORENO.
General de Brigada. Doctor Ingeniero.
Cuerpo de Ingenieros Politécnico del ET.

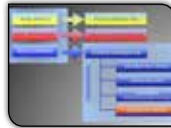
68



La formación en Prevención de Riesgos Laborales y su repercusión en la Enseñanza Militar

MANUEL BLANCO PEREIRA.
Comandante. Infantería.

76



Los Valores en la Enseñanza Militar de Formación

PILAR GALLARDO RODRÍGUEZ.
Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
EMILIO SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA.
Profesor Titular. Universidad de Granada.
JOSÉ A. MONTERO MUÑOZ DE MORALES.
Teniente Coronel. Infantería.

84



Mitos y realidades del liderazgo militar

CARLOS SÁNCHEZ BARRIEGO.
General de División. Ejército del Aire.

92



La felicidad en el Ejército

FRANCISCO JOSÉ TRUJILLO PACHECO.
Comandante. Artillería.

102



Cartografía itineraria del Cuerpo de Estado Mayor del Ejército en España

LUIS ANTONIO MAGALLANES PERNAS.
Licenciado en Filosofía y Letras (Geografía e Historia).

108



SECCIONES

El Rincón de la Historia

La legión infernal de Boves «El urogallo»
JOSÉ ENRIQUE LÓPEZ JIMÉNEZ.

Teniente Coronel. Ingenieros.

116

Observatorio Internacional de Conflictos Yemen: Otro foco de tensión en Oriente Medio

ALBERTO PÉREZ MORENO.
Coronel. Infantería. DEM.

Consecuencias de seguridad de la elecciones en Túnez

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.
Doctor en Ciencias Políticas.

124

Grandes Autores del Arte Militar Francisco Javier Fernández Trapiella.

PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.
Coronel. Infantería. DEM.

131

Hemos leído

Malas noticias para los malos
Defensa robotizada del helicóptero
RIR.

132

Cine Bélico

El único superviviente
Esto es la Marina
FLÓPEZ.

134

Información Bibliográfica

Antes que nadie
El arte de la guerra alemán

137

Publicaciones Militares

139

Archivo Gráfico

142

Sumario Internacional

145

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



Como viene siendo habitual en nuestra Revista, el número correspondiente al mes de diciembre no tiene Documento. Esto nos ha permitido incrementar el número de trabajos de opinión elaborados por nuestros colaboradores, sobre todo los relacionados con seguridad y defensa, así como operaciones. Además de las Secciones Fijas habituales, la Revista de diciembre contiene cuatro artículos de seguridad y defensa, cuatro de operaciones, uno de logística, dos de enseñanza y dos de recursos humanos. Completa el número un trabajo sobre la Historia de la Cartografía Militar, elaborado por el Centro Geográfico del Ejército con motivo de su 75 Aniversario.

A l final de los años setenta del siglo pasado, el equilibrio estratégico europeo se había inclinado a favor del Pacto de Varsovia. El fracaso estadounidense en Vietnam, el incremento de la brecha militar con la Unión Soviética o la creencia de que la Alianza

Atlántica sería incapaz de detener una agresión soviética hacían presagiar una guerra en Europa. Sin embargo, en cinco años esta situación se transformó y la correlación de fuerzas se desplazó hacia el bando aliado. El artículo *El balance estratégico europeo en la segunda Guerra Fría* analiza este tema.

E n mayo del presente año el Presidente estadounidense, Barack Obama, dio carta de naturaleza a las operaciones de acción directa para la detención de terroristas fuera del territorio norteamericano. El trabajo *Detención de terroristas: Acciones tácticas-repercusiones estratégicas*, a partir de ejemplos reales, analiza la legitimidad y la repercusión de este tipo de operaciones en el ámbito de la gestión de la amenaza que representa el terrorismo de origen yihadista.

E l autor del artículo *¿Es posible una reserva africana en el Sahel?* considera que uno de los problemas más evidentes en esta zona es la imposibilidad, para los gobiernos de la región, de ejercer una defensa eficaz o incluso controlar su propio territorio. Sostiene que, más allá del refuerzo cuantitativo para hacer frente a la amenaza actual, la creación de sistemas eficaces de reserva en Mauritania, Mali y Níger tiene una serie de potencialidades que justifican por sí mismas el proyecto, a pesar de conllevar ciertos riesgos.

E l último artículo de seguridad y defensa, *Empresas militares y de seguridad privada. Un nuevo modelo operativo*, analiza las ventajas, inconvenientes y peligros de su uso, tanto para las Fuerzas Armadas como para el propio Estado.

El primer artículo dedicado a operaciones, *En busca de la tierra prometida. Análisis e intuición* de *De la guerra*, resume las ideas principales de la obra *Intuición Estratégica*, de William Duggan, poniéndolas en relación con la interpretación de Jon Sumida del concepto de intuición de Clausewitz. Resalta el autor la complementariedad de ambos autores para comprender mejor el método pedagógico del tratadista prusiano, según el historiador T.G. Otte, expuesto en el artículo del mismo autor *¿Inducción o deducción?: Aproximación de Clausewitz a la educación* (Revista *Ejército* N° 877).

Operación *TORMENTA*. Croacia, agosto 1995 estudia, desde un punto de vista estratégico y operacional, el éxito de las operaciones realizadas por el Ejército croata en el verano de ese año, que desencadenaron en una serie de acontecimientos que marcaron el principio del fin de la guerra civil en la antigua Yugoslavia y sentaron las bases políticas para los Acuerdos de Dayton y la transferencia de autoridad de la ONU a la OTAN.

El siguiente artículo dedicado a operaciones narra las vivencias de un oficial español destinado en el Pentágono como analista de inteligencia, formando parte de un equipo multinacional integrado en la Afghanistan-Pakistan Task Force (APTF).

La parte dedicada a operaciones finaliza con el artículo *Algunos condicionantes operativos en el Sahel*. El autor sostiene que las especiales condiciones en esta zona geográfica requieren una adaptación de la doctrina, organización y medios de las fuerzas allí desplegadas. Aprovecha la experiencia de EUFOR Tchad/RCA para analizar el ambiente particular de la zona, caracterizado por la escasez de recursos, la inmensidad de las distancias y por una población muy particular, en que los conflictos se enmarcan en la lucha milenaria entre pastores y agricultores, acentuada por la aparición de nuevos recursos.

El autor del artículo *Lean Logistics. La revolución necesaria en la Logística de Material* expone su visión, con el horizonte en el año 2030, sobre las acciones que llevar a cabo para que los responsables del sistema de apoyo logístico alcancen objetivos de excelencia tanto dentro de la organización militar como en la integración con el entorno.

Los cuatro últimos artículos de opinión están dedicados a enseñanza y recursos humanos. Tratan temas tan dispares como la prevención de riesgos laborales, los valores en la enseñanza militar, el liderazgo militar o la felicidad en el Ejército.

El Rincón de la Historia recuerda la figura, controvertida y poco conocida, del mariscal José Tomás Boves. Tras el comienzo del levantamiento independentista en Venezuela, este defensor de la causa realista venció a todos los generales rebeldes a los que se enfrentó. Tildado de monstruo, sanguinario y otros muchos calificativos que han tratado de denostar su figura, Boves, según sostiene el autor del artículo, fue el líder indiscutible de los llaneros, en su mayoría negros, mulatos e indios que lo adoraban y lo habrían seguido hasta el infierno. Tras derrotar en la Segunda Batalla de la Puerta a Simón Bolívar, perdió la vida en la batalla de Urica el cinco de diciembre de 1814; consiguió, a título póstumo, el empleo de mariscal.

EL BALANCE ESTRATÉGICO EUROPEO EN LA SEGUNDA GUERRA FRÍA

Guillem Colom Piella. Doctor en Seguridad Internacional.

En los años setenta, el equilibrio estratégico europeo parecía inclinarse a favor del Pacto de Varsovia. La debacle estadounidense en Vietnam, el incremento de la brecha militar con la URSS o el temor de que Moscú iniciara un conflicto nuclear, la *Revolución Ogarkov* o el despliegue de los *euromisiles* y la creencia de que la OTAN sería incapaz de detener una agresión soviética parecían presagiar una guerra en Europa. Sin embargo, en un lustro esta situación se transformó y la correlación de fuerzas se desplazó hacia el bando aliado. Este artículo repasará estos cambios que se produjeron entre la década de 1970 y 1980 y que transformaron el balance estratégico europeo.

En 1977, el mariscal Nicolai Ogarkov —Jefe de Estado Mayor de la Defensa entre 1977 y 1984— revolucionó el arte operacional ruso al fomentar el estudio de los tratadistas militares de entreguerras. Estrategas como Tukhachevsky, Varfolomeev o Triandafillov popularizaron el *arte operacional* y plantearon la *batalla profunda*, basada en la conducción de operaciones ofensivas más allá de las líneas de frente mediante el

empleo combinado de fuerzas terrestres y aéreas. Aunque esas ideas revolucionaron el pensamiento militar ruso, influyeron en el desarrollo de la *Blitzkrieg* y sentaron las bases de la guerra de maniobra, estos tratadistas fueron repudiados por Stalin y sus reflexiones borradas de la teoría soviética. No obstante, la relectura de estas tesis estableció las bases de la Revolución Ogarkov, que entrañó una transformación del arte operacional ruso, condicionó la evolución doctrinal estadounidense y sentó los pilares de la Revolución en los Asuntos Militares (RMA)¹.

Esta revolución se plasmó en el diseño de planes de operaciones supuestamente capaces de permitir que el Pacto de Varsovia invadiera rápidamente Europa Occidental sin que la OTAN pudiera responder con armamento atómico. Esto iba a ser posible mediante la conducción de operaciones convencionales a gran escala que, lideradas por los grupos de maniobra mecanizados desplegados en el saliente de Fulda con el apoyo de la aviación táctica, llevarían el peso de la ofensiva². Apoyados por unidades aerotransportadas y

fuerzas de Operaciones Especiales que operarían tras las líneas enemigas y ataques con misiles convencionales, se esperaba que esta vanguardia penetrara rápida y profundamente en territorio aliado, barrera sus líneas de defensa y conquistara posiciones estratégicas en Alemania.

La etapa de distensión que había culminado con el Acta Final de Helsinki se truncó poco después con la Revolución Ogarkov, dirigida a facilitar la invasión de Alemania y el despliegue de los euromisiles para erosionar la cohesión de la OTAN

Este movimiento impediría que tanto las fuerzas terrestres (superadas en número, separadas de sus apoyos y aisladas de sus cuarteles generales) como

la aviación táctica aliada (situada en aeródromos cercanos a la línea de frente) pudieran emplear armamento nuclear táctico para repeler la agresión sin arriesgar la vida de civiles, ya que el ataque sorprendería a las defensas aliadas y en pocas horas el Ejército Rojo habría alcanzado sus objetivos.

Además, esta acción tampoco debería motivar una escalada nuclear, puesto que ni Washington ni Londres estarían dispuestos a iniciar un intercambio atómico por una crisis limitada en Europa. Finalmente, al no contemplar ni la invasión de Francia ni la destrucción de las fuerzas galas desplegadas en territorio alemán, París se mantendría al margen y no utilizaría su *Force de Frappe* contra Moscú.

Al obtener una victoria rápida y decisiva pero limitada, desactivar la opción atómica y explotar el temor estadounidense de verse envuelto en una guerra nuclear debido a una crisis limitada en Europa, Ogarkov consideraba que la URSS podría conseguir un indiscutible triunfo estratégico en el Continente sin que ello entrañara una escalada de consecuencias imprevisibles para ambos bloques.



Una de las fotos reveladoras de la intención soviética de desplegar misiles nucleares en Cuba en la Crisis de los Misiles de 1962



Misil soviético RT-21M

Precisamente, uno de los elementos relacionados con esta reformulación del arte operacional soviético alcanzó una gran popularidad a principios de la década de los ochenta con la crisis de los *euromisiles*. Esta arrancó en 1979, cuando Moscú comenzó a desplegar en su frontera occidental misiles RT-21M (los famosos SS-20 según designación OTAN) para reemplazar a los obsoletos R-12 y R-14. Con un alcance de 5.500 Km y un error de 500 metros, equipados con ojivas múltiples y lanzados desde vehículos autopropulsados, estos misiles balísticos de alcance intermedio no solo podían lanzar más carga bélica a mayor distancia y con mejor precisión que sus antecesores, sino que también sus lanzaderas móviles los hacían más rápidos de disparar, más difíciles de detectar y virtualmente imposibles de destruir en tierra. Para la inteligencia occidental, estas características parecían demostrar que los RT-21M eran armas de primer golpe en caso de conflicto nuclear y su despliegue en la frontera soviética, la antesala de la guerra.

Al otro lado del Telón de Acero, el despliegue de los RT-21M no solo respondía a la necesidad de reemplazar unos misiles obsoletos por nuevos sistemas más modernos, poderosos y susceptibles de apoyar la aplicación de los nuevos planes operativos, sino también a la voluntad de expandir la influencia soviética sobre Europa. De hecho, esta

maniobra pretendía explotar las contradicciones de la estrategia aliada, utilizar el vacío existente en la OTAN de misiles de alcance intermedio, aprovechar el temor de Washington de verse envuelto en una guerra nuclear mediante la desvinculación de la defensa estadounidense de la europea y valerse de los movimientos pacifistas para impedir cualquier respuesta occidental.

Estos movimientos paralizaron a la OTAN, puesto que parecían desmentir tanto el principio de escalada como la disuasión nuclear, pilares de la estrategia aliada para mantener el statu quo en Europa. En consecuencia aunque la postura oficial era que las fuerzas convencionales y nucleares a disposición de la OTAN eran suficientes para repeler un ataque del Pacto de Varsovia, Washington y Bruselas —que habían descuidado los planes convencionales a favor de la disuasión nuclear, algo inevitable dada la enorme desproporción en medios convencionales y el prohibitivo coste de dotarse de un volumen de fuerzas similar al soviético— se vieron forzados a preparar una respuesta que les permitiera mantener la disuasión, repeler una invasión soviética y evitar una escalada innecesaria e imprevisible. Implementadas en la primera mitad de los ochenta, estas respuestas alteraron definitivamente el balance estratégico en Europa.

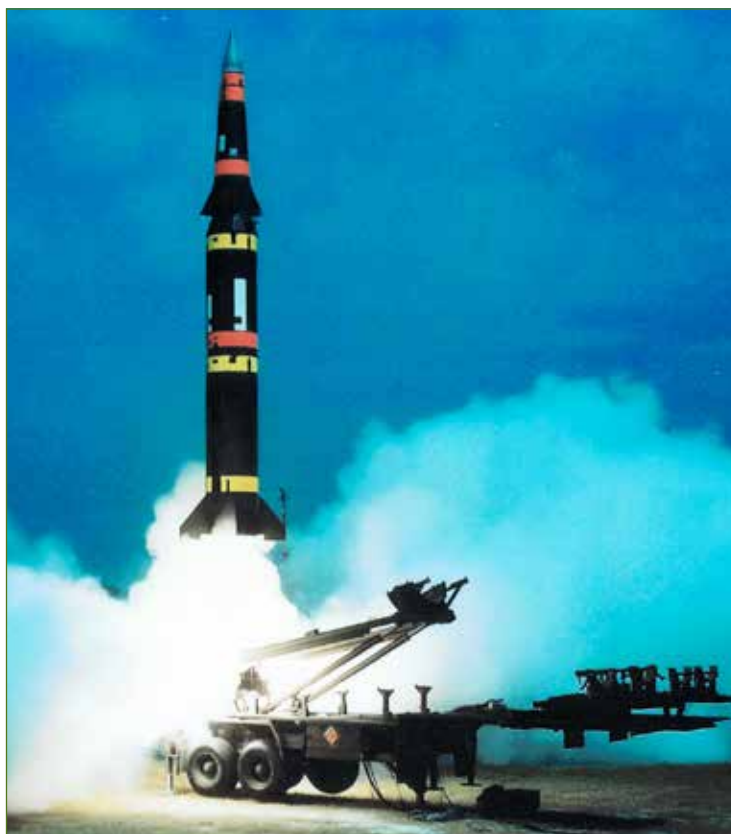
La primera de ellas comenzó a gestarse en 1979, cuando para resolver la crisis de los euromisiles, la OTAN propuso una doble decisión por la que instaba a Moscú a reducir o cancelar el despliegue de los RT-21M a cambio de no desplegar 108 misiles balísticos de alcance medio Pershing II y 464 misiles de crucero Tomahawk. No obstante, factores como la negativa del Kremlin a aceptar estas condiciones, la invasión soviética de Afganistán, la no ratificación estadounidense del acuerdo SALT II, la elección de Ronald Reagan como presidente de Estados Unidos y la consolidación de la segunda Guerra Fría impidieron cualquier posible acuerdo para relajar la tensión.

A medida que se acercaba la fecha elegida por la OTAN para emplazar sus misiles y los movimientos pacifistas incrementaban su actividad para impedir su despliegue, el presidente Reagan propuso la «opción cero», consistente en la retirada de los R-12, R-14 y RT-21M soviéticos a cambio de la cancelación del despliegue aliado. Temiendo que los misiles de crucero posibilitaran una guerra nuclear limitada y los Pershing II permitieran realizar un ataque de decapitación contra el Kremlin³, Moscú acabó aceptando este acuerdo que culminó en 1987 con la firma del Tratado de Fuerzas Nucleares de Alcance Intermedio.

La réplica aliada al despliegue de los RT-21M se realizó en paralelo a la definición de la estrategia de compensación (*Countervailing Strategy*) que orientó la doctrina nuclear estadounidense hasta el final de la Guerra Fría. Oficializada en la Directiva Presidencial 59 de junio de 1980, esta estrategia codificó las *opciones selectivas*. Estas contemplaban la posibilidad de mantener una guerra nuclear limitada que no derivara en un conflicto total mediante la conducción de ataques limitados contra los centros de poder y las fuerzas enemigas. Encaminada a recuperar la dialéctica atómica,

esta doctrina pretendía aumentar la credibilidad de la disuasión estadounidense y conseguir, en caso de desatarse un conflicto nuclear, la rendición soviética para evitar su posible destrucción. En otras palabras, las opciones selectivas eran la clave para triunfar en una guerra nuclear limitada manteniendo, en última instancia, la *destrucción mutua asegurada*.

Para garantizar la viabilidad de esta doctrina era necesario confeccionar un catálogo de opciones de respuesta limitada y adquirir vectores capaces de realizar ataques *contra-fuerza* de precisión para destruir los medios militares soviéticos. Esta estrategia se materializó durante los primeros años del mandato de Ronald Reagan con el establecimiento de la *Selección de Objetivos para el Empleo de Armas Nucleares* para fijar los blancos que batir, la entrada en servicio de nuevos sistemas de armas capaces de conducir ataques nucleares de precisión (entre los que se hallarían los misiles balísticos de lanzamiento terrestre MX Peacekeeper, los de lanzamiento submarino *Trident II-D5* o



Misil estadounidense Pershing II



Carros de combate T-64 y T-62, con los que fueron dotadas masivamente las fuerzas soviéticas durante la Guerra Fría

Junto con estas acciones enfocadas a neutralizar la amenaza de los misiles soviéticos y posibilitar un conflicto nuclear limitado en Europa se programaron otras iniciativas orientadas a resolver la ecuación convencional planteada por la Revolución Ogarkov. En primer lugar, para incrementar su capacidad disuasoria, la OTAN adelantó el umbral nuclear con la sustitución del principio de no ser la primera en cruzarlo (*No First Use*) por no ser la

los bombarderos B-1 Lancer) y el desarrollo de la «guerra de las galaxias» para repeler un ataque con misiles, lo que alteraba el equilibrio del terror y reforzaba las *opciones selectivas*.

Precisamente, la decisión de desplegar los *euromisiles* junto con la codificación de las *opciones selectivas* incrementaron los miedos de Moscú hasta considerar que la OTAN se

estaba preparando para iniciar un ataque nuclear. De hecho, este temor estaba tan extendido que el Kremlin no solo emprendió la operación RYAN (*Raketno-Yadernoye Napadenie* o ataque con misiles nucleares) para determinar cuándo Washington pulsaría el botón atómico⁴, puso en alerta sus fuerzas estratégicas y redujo el umbral nuclear para anticiparse a un ataque de decapitación, sino que en 1983 también estuvo a punto de iniciar una guerra atómica por un error de cálculo de su inteligencia⁵.



primera en traspasarlo precipitadamente (*No Early First Use*). Para complementar esta iniciativa, Bruselas instó nuevamente a sus miembros a incrementar el volumen de sus ejércitos para facilitar la implementación de la *respuesta flexible* y así dificultar cualquier escalada.

Aunque Bruselas era consciente de la imposibilidad de lograr la paridad en medios convencionales con el Pacto de Varsovia, en aquella coyuntura marcada por los efectos de la crisis económica de 1973, la debacle del modelo

productivo industrial y la consolidación de una nueva *era de la información* que transformó las sociedades avanzadas, varios estrategas consideraron la posibilidad de combinar este aumento de efectivos con la mejora —mediante la integración de las tecnologías emergentes en el campo de la informática, la electrónica o las comunicaciones— de las capacidades militares y el diseño de nuevos planes de contingencia.

La combinación de estos debates tecnológicos con los nuevos desarrollos doctrinales sentó las bases de la respuesta estadounidense y aliada a la Revolución Ogarkov. No obstante, el Secretario de Defensa estadounidense Harold Brown (1977-81) se interesó por las aportaciones de aquellos que mantenían que las tecnologías de la información podían emplearse para compensar la inferioridad numérica de las fuerzas aliadas. Teniendo en

cuenta estas ideas y basándose en el concepto de *Ataque en Profundidad* que el Subsecretario de Defensa William Perry había definido para explicar la capacidad que tendría el armamento guiado para destruir las concentraciones de fuerzas enemigas, Brown sintetizó estas ideas en una estrategia de compensación u *Offset Strategy*.

Esta se fundamentaba en el aprovechamiento del potencial tecnológico occidental —especialmente en armas de precisión, medios de supresión de defensas aéreas y sistemas C³I— para multiplicar el poder de las fuerzas



Carros de combate M-60 y MA1 Abrams, uno de los elementos en que los EEUU basaban su potencia de combate convencional en la Guerra Fría



aliadas, equilibrando la superioridad cuantitativa del Pacto de Varsovia sin recurrir al arma nuclear. En palabras de Brown: «Si nuestro país tiene que enfrentarse a un adversario que disponga de un mayor volumen de fuerzas, la solución más evidente es aprovechar nuestra ventaja tecnológica e incorporarla en el equipamiento militar»⁶.

A pesar de que Brown consideraba que esta estrategia de compensación debía realizarse en la OTAN para que sus miembros incrementaran y modernizaran sus medios militares, fue el Ejército de Tierra estadounidense el que llevó más lejos esta voluntad de cambio, desechando definitivamente la defensa activa por una nueva doctrina ofensiva, basada en la maniobra y caracterizada por la integración de las capacidades terrestres y aéreas: *la batalla aeroterrestre*.

No obstante, estas ideas también fueron adaptadas y aplicadas —aunque con muchas salvedades— en la Alianza con la formulación del *Plan Rogers*, un proyecto que pretendía incrementar y modernizar los medios convencionales aliados para reforzar la disuasión y permitir la implementación de la *Follow-On Forces Attack* (FOFA) o ataque a las fuerzas de segundo escalón. Al igual que su contraparte estadounidense, esta doctrina se fundamentaba en el empleo de las fuerzas mecanizadas y la aviación táctica a disposición de la OTAN para destruir los objetivos enemigos situados en la segunda línea de frente mientras se repelían las fuerzas de vanguardia, que eran las que llevarían el peso de la ofensiva y cuya destrucción minimizaría el impacto de una guerra de maniobra en suelo alemán.

Una ambiciosa estrategia de compensación convencional basada en la modernización doctrinal y tecnológica para repeler cualquier agresión del Pacto de Varsovia alteraron definitivamente el balance de fuerzas europeo a favor de la OTAN

Como puede observarse, la estrategia que propuso Estados Unidos para compensar la superioridad numérica del Pacto de Varsovia en Europa, materializada tanto en la *batalla aeroterrestre* estadounidense como en la FOFA aliada, se fundamentaba en la calidad tecnológica, táctica,

operativa, organizativa o en instrucción y adiestramiento de mandos y tropa. Sin embargo, la tecnología adquirió un papel fundamental cuando los teóricos militares soviéticos forjaron el concepto *Revolución Técnico-Militar* para definir el impacto de estos nuevos planes de operaciones más ofensivos y basados en la superioridad cualitativa aliada en hombres y material⁷. Como marxistas ortodoxos defensores del materialismo histórico, los tratadistas soviéticos no podían aceptar cualquier superioridad occidental basada en elementos ajenos a la tecnología como la iniciativa, la flexibilidad o la calidad del personal. Así, concluyeron que los nuevos *complejos de ataque automatizados* (nombre que emplearon para definir la integración de los sistemas C³I con las armas de precisión) desarrollados en Occidente eran revolucionarios, pues permitirían que cualquier fuerza que los integrara pudiera enfrentarse a una formación mayor que ella y derrotarla con suma facilidad⁸.

El mariscal Ogarkov fue el primero en alertar sobre las consecuencias que podría tener esta revolución al constatar que «*los proyectiles guiados y de precisión, los aviones no-tripulados y los sistemas de control electrónicos permiten incrementar de manera exponencial el poder destructivo del armamento convencional, asimilándolo en términos de efectividad y eficiencia a los ingenios de destrucción masiva*». Esta declaración tenía una lectura muy clara: en caso de desatarse una guerra en Europa, la OTAN podría derrotar al Pacto de Varsovia sin recurrir al empleo del arma nuclear. Esta posibilidad no solo minaba la estrategia del Kremlin de poseer más fuerzas que la Alianza y desaparecía el precario equilibrio existente entre Washington y Moscú en el continente, sino que aumentaba la vulnerabilidad del Pacto de Varsovia y el riesgo de que Estados Unidos atacara a la URSS⁹. Además, Ogarkov alertó de que su país carecía de la preparación, la organización o la infraestructura industriales necesarias para desarrollar estas tecnologías, por lo que no podría competir con Occidente en una nueva carrera de armamentos basada en las tecnologías de la información¹⁰.

Aunque la Guerra Fría acabó abruptamente y sin la necesidad de poner a prueba estos planteamientos, estas ideas acerca del impacto estratégico de las tecnologías de la información acabaron

sentando las bases de la RMA, un concepto que articuló el debate mundial en asuntos de defensa durante la década de los noventa. No obstante, esto ya es otra historia...

CONCLUSIONES

En cinco años, el balance de fuerzas en Europa y la estrategia militar de ambos bloques se transformó por completo. La etapa de distensión que había culminado con el Acta Final de Helsinki se truncó poco después con la Revolución Ogarkov, dirigida a facilitar la invasión de Alemania y el despliegue de los *euromisiles* para erosionar la cohesión de la OTAN. Estos movimientos no solo incrementaron el ancestral temor acerca de la incapacidad aliada para defender el continente y pusieron a prueba el compromiso americano con la seguridad europea, sino que parecían constituir la antesala de la guerra. No obstante, esta situación pronto cambió: la determinación aliada por desplegar unos misiles susceptibles de decapitar el liderazgo soviético, la redefinición de la doctrina nuclear estadounidense para posibilitar un conflicto atómico limitado y su voluntad de dotarse de un escudo antimisiles impenetrable o el diseño de una ambiciosa estrategia de compensación convencional basada en la modernización doctrinal y tecnológica para repeler cualquier agresión del Pacto de Varsovia alteraron definitivamente el balance de fuerzas europeo a favor de la OTAN y sentaron las bases de una revolución militar que guiaría el debate estratégico años después.

Posiblemente, este desequilibrio militar que alteró el balance defensivo en Europa acabó definitivamente con la estrategia soviética en la región e incrementó la sensación de amenaza que se cernía sobre el país y provocó que en 1984 Moscú aceptara el ofrecimiento estadounidense de iniciar un nuevo marco de relaciones internacionales fundamentado en una disuasión creíble y una competición pacífica. Ambos bloques comenzaron a desarrollar medidas para fomentar la confianza mutua e incrementar la estabilidad regional. Afortunadamente, el fin del mundo bipolar alejó el fantasma de una gran guerra en Europa y evitó que los planteamientos militares expuestos en este artículo se pusieran a prueba.

NOTAS

- ¹ FITZGERALD, Mary. «Marshal Ogarkov on the Modern Theater Operation». *The Journal of Conflict Studies*, 6-3. 1986. pp. 39-58.
- ² Situado entre los Länder de Hesse y Turingia, el saliente de Fulda era considerado como la principal ruta de ataque soviética, seguida por las tierras bajas del norte de Alemania, los corredores de Hof y Gotinga o el valle del Danubio en Austria. Su geografía permitía el empleo masivo de fuerzas mecanizadas que podían tomar Frankfurt en un breve lapso de tiempo a la vez que bloqueaban la retirada de las fuerzas estadounidenses en el Rin.
- ³ Desplegado en territorio alemán, un Pershing II alcanzaría Moscú en seis minutos, lo que proporcionaría una capacidad de primer golpe nunca vista hasta entonces. Además, un ataque de estas características no solo estaría encaminado a decapitar el poder político soviético, sino también a destruir las líneas de comunicación entre los cuarteles generales y las fuerzas nucleares para degradar la capacidad de *contragolpe* soviética.
- ⁴ RYAN fue una de las operaciones de inteligencia más ambiciosas de la historia soviética al movilizar el grueso de los agentes de la KGB que operaban en el exterior. Estos vigilaban a todos los individuos que podían ordenar un ataque nuclear, al personal técnico y de servicio que podría estar involucrado en ello y las instalaciones donde podría iniciarse para alertar a las fuerzas estratégicas soviéticas para que lanzaran un *primer golpe* atómico (MANCHANDA, Arnav. «When the truth is stranger than fiction». *Cold War History*, 9-1. 2009. pp. 111-133).
- ⁵ Este hecho se produjo en noviembre de 1983, coincidiendo con el Able Archer 83, un ejercicio aliado que simulaba una escalada que culminaría con el lanzamiento de un ataque nuclear. El Able Archer 83 era tan realista que la inteligencia soviética asumió que la Alianza iba a ejecutar un primer golpe en una semana, por lo que el Kremlin puso en alerta máxima sus fuerzas en Europa y se preparó para un contraataque nuclear. No obstante, esta situación terminó abruptamente con la finalización del ejercicio. (FISCHER, Benjamin. *A Cold War Conundrum: the 1983 Soviet War Scare*. CIA Center for the Study of Intelligence. Langley, 1997).
- ⁶ BROWN, Harold. *Thinking about National Security: Defense and Foreign Policy in a Dangerous World*, Westview Press. Boulder, 1983, pp. 229-30.
- ⁷ HERSPRING, Dale. «Nicolay Ogarkov and the scientific-technical revolution in soviet military affairs», *Comparative Strategy*, 6-1. 1987. pp. 29-59.
- ⁸ FITZGERALD, Mary. *Impact of the RMA on Russian Military Affairs*, Hudson Institute, Washington DC, 1988.
- ⁹ CIA: *Implications of Recent Soviet Military-Political Activities*, SNIE 11-10-84/JX, 18 de mayo de 1984.
- ¹⁰ BEACH, Hugh. «Emerging technology and the Soviet dilemma». *Defense Analysis*, 1-2 (1985), pp. 131-33. ■

DETENCIÓN DE TERRORISTAS

ACCIONES TÁCTICAS-

REPERCUSIONES ESTRATÉGICAS

José Luis Cano Camarero. Comandante. Guardia Civil. DEM.

El progresivo repliegue de Afganistán y la potenciación de la cooperación internacional y la transparencia como claves para la gestión de la amenaza terrorista contribuirán en los próximos años, sin duda, a una mejora en la percepción que la *umma*¹ tiene de los Estados Unidos en particular (y de la comunidad occidental en general).

Sin embargo, este cambio en los medios empleados en la lucha contra el terrorismo, lejos de postergar la implicación de las capacidades militares, simplemente representa una evolución. Corolario de este contexto de transición es el creciente empleo de la acción directa para la detención de terroristas fuera del territorio nacional con la finalidad de ponerlos a disposición de la justicia. Recientemente, el Presidente de los Estados Unidos ha fijado esta actividad como opción de respuesta en el nivel político de decisión². No obstante, las operaciones de este tipo llevadas a cabo por el Ejército estadounidense en Libia y Somalia en octubre de 2013 ya evidenciaban el recurso a esta forma de acción.

Tanto en el caso de Libia como en el de Somalia, el comunicado del Departamento de Defensa norteamericano destacaba que el objetivo de las operaciones era la puesta a disposición de la justicia de terroristas internacionales. En Libia, el éxito de la operación permitió la detención de Anas Al-Liby, miembro de Al Qaeda y presunto colaborador en los atentados de las embajadas americanas en Kenia y Tanzania en 1998³. Respecto a Somalia, la operación finalizó sin alcanzar su objetivo, la detención de Abdikadir Mohamed Abdikadir, líder de Al-Shabab acusado de haber participado en el atentado de la embajada americana en Kenia en 2002⁴.

Centrados en la detención de Al-Lybi, la relevancia del terrorista detenido y el creciente protagonismo de esta forma de acción ofrecen una oportunidad para, a partir de las circunstancias conocidas, reflexionar sobre sus posibles motivaciones y efectos en un conflicto, protagonista de la seguridad internacional durante más de un decenio: el terrorismo yihadista.

Atendiendo estrictamente a los hechos, la acción directa tendría como objetivo realizar el trámite procesal consistente en la detención y puesta a disposición de la autoridad judicial. Desde esta perspectiva, llama la atención el concepto de empleo de la fuerza por parte de las autoridades estadounidenses en territorio extranjero y dentro de países con jurisdicción propia.

Considerando este caso concreto, en primer lugar conviene recordar que Anas Al-Liby se encontraba formalmente acusado, desde noviembre de 2000, de participación en los atentados de las embajadas americanas de Kenia y Tanzania⁵. Por otro lado, el ordenamiento jurídico americano ha experimentado una evolución respecto al ejercicio de la autoridad fuera del territorio americano. En efecto, los epígrafes 1021 a) y b) del *National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2012* (NDAA-2012) atribuyen al Presidente de los Estados Unidos autoridad para comisionar a sus Fuerzas Armadas a fin de detener, en cualquier territorio, a miembros de Al Qaeda y asociados.

En consecuencia, la acusación formal que desde el año 2000 pesaba sobre Al-Liby lo convirtió en un fugitivo de la justicia estadounidense. Desde 2012, la ley federal autoriza al poder ejecutivo americano a ejercer, en casos como este, la jurisdicción en materia de persecución penal sin importar el territorio.

Resulta, por tanto, posible afirmar que la detención de Al-Liby es un ejemplo de acción de operaciones especiales (de acción directa) con cobertura legal en el ordenamiento jurídico americano⁶.

En la dimensión de las relaciones internacionales es factible considerar que existan discrepancias sobre la legalidad internacional de la acción: empleo de la coerción de un

Estado dentro de otro Estado soberano. Además, las autoridades de los estados afectados pueden emplear estos argumentos para articular alguna queja o reprobación ante la comunidad internacional. Con toda probabilidad, el marco jurídico internacional y la respuesta institucional de los países afectados ya se encontraba incorporada como uno de los factores del planeamiento.

En el ámbito del Derecho Internacional, la regla general es la imposibilidad de que un Estado (en este caso los Estados Unidos) realice unilateralmente detenciones y extracciones de individuos en otros estados soberanos (en este caso Libia). Las únicas excepciones que considerar en este ámbito son bien contar con el consentimiento del estado anfitrión, bien alegar legítima defensa.

En concreto, la Carta de Naciones Unidas prohíbe, en general, el empleo del uso de la fuerza de manera que atente contra la independencia política de otro Estado (según recoge su artículo 2.4). En consecuencia, la detención de Al Lybi por fuerzas americanas en territorio de Libia no estaría permitido. En este contexto, la única posibilidad habría sido el consentimiento del Estado donde la detención tuvo lugar. Sin embargo, las protestas de las autoridades libias en los momentos posteriores a la detención y su difusión en medios de comunicación hacen considerar que, al menos de cara a la opinión pública, no existía ese consentimiento.



Anas Al-Liby (sobre los destrozos de uno de sus atentados)



Al-Lybi en su comparecencia

Descartada la primera de las excepciones a la regla, la otra posibilidad de intervención en otro Estado se encuentra amparada por la legítima defensa en el caso de actos de agresión, recogida en el famoso capítulo VII de la Carta de Naciones Unidas (que trata de las excepciones a la prohibición del uso de la fuerza en las relaciones internacionales), concretamente en la redacción del artículo 51. Además, a partir de 2001 la Resolución número 1373 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas (CSNU) ha incorporado explícitamente a las posibilidades coercitivas que ofrece el capítulo VII las acciones encaminadas al enjuiciamiento de terroristas y la denegación de territorio y protección de estos por los estados soberanos.

En el caso de Al Lybi, acusado de participar en los atentados de Kenia y Tanzania en 1998 resulta, en principio, evidente que formaba parte de los casos cubiertos por la aplicación de este precepto de la legítima defensa. Sin embargo, es posible que el tiempo transcurrido entre el momento del atentado y el de la detención permita cuestionar la oportunidad del argumento de la legítima defensa. No obstante, desde una perspectiva jurídica conviene recordar que la Resolución número 1373 del CSNU sigue vigente en la actualidad y que tuvo su origen inmediato en los

atentados del 11-S, pero también se refiere a los atentados de Kenia y Tanzania⁷. Por otro lado, el conocimiento y la convivencia con la amenaza yihadista permiten conservar el vínculo de la legítima defensa afirmando la atemporalidad de los objetivos del yihadismo y su vigencia entre las prioridades en materia de seguridad internacional⁸.

Por lo tanto, desde la perspectiva de las relaciones internacionales resulta posible establecer la legalidad de la acción, amparada en la Resolución 1373 que habilita los recursos del Capítulo VII de Naciones Unidas (como el de la legítima defensa). Por otro lado, el tiempo ha evidenciado que la respuesta diplomática libia se basaba más en la forma que en el fondo: con un débil eco mediático en los momentos inmediatos posteriores al hecho, dirigido a pedir explicaciones al Gobierno de EEUU más que a cuestionar la legalidad internacional de la acción y, probablemente, con la influencia del balance diplomático y económico bilateral⁹.

Una vez analizado el escenario legal, los argumentos que fijan la legitimidad jurídica de la acción estimulan a profundizar, desde una perspectiva más estratégica, identificando posibles repercusiones de esta acción en la amenaza latente del terrorismo global de naturaleza yihadista.

En este sentido, una aproximación empática permite intuir cierta evolución en el aspecto del territorio. En efecto, heredando las ideas de la guerra revolucionaria, desde mediados de los años noventa los líderes yihadistas planearon atentados de proporciones globales mientras mantenían sus bases bien en estados que forman parte de la nación del islam sunnita (generalmente protegidos en la semiclandestinidad), bien directamente en estados-santuario (como Sudán y Afganistán en diferentes épocas recientes).

Por otro lado, a partir del 11-S se generalizó el empleo de UAV para la neutralización de líderes de Al Qaeda, y Osama Bin Laden no superó el cambio de década: muestra de que la operación en Libia (y de manera análoga la fallida operación en Somalia) certifica la voluntad y la capacidad de los Estados Unidos de perseguir a los terroristas en todo el planeta.

El resultado es simple: los líderes yihadistas han perdido la capacidad de emplear el terreno a su favor.

En estas circunstancias las operaciones de acción directa tienen una trascendencia que incide en los mismos cimientos de la ideología terrorista. Durante años uno de los pilares ideológicos del yihadismo se ha basado en consagrar vidas y en glorificar muertes provocando terror. Sin embargo, si la prisión de Guantánamo ya daba testimonio de que los deseos no siempre se cumplen, la operación de Libia socava esta perversa ideología estableciendo, con claridad, el camino de la responsabilidad por los crímenes cometidos, y el respeto a los derechos humanos.

Los términos «yihadista» y «mártir», de los

que se apropiaron ideólogos del terrorismo global, deberán convivir los de «detenido» y «cárcel». De esta forma los Estados Unidos trasladan el conflicto al plano judicial. Teniendo en cuenta la teoría del eslabón más débil de la cadena¹⁰, el futuro dirá cómo evoluciona el liderazgo yihadista cuando los tribunales y la prisión ya se han convertido en algo más que una posibilidad para los líderes yihadistas. El mensaje es claro: ante un concepto manipulado de «justicia divina», una justicia terrenal transparente.

Sin proponérselo, el terrorismo yihadista ha acercado al islam y a Occidente. Quizá, el único elemento positivo de esta amenaza ha sido la conciencia sobre lo que nos une, y la consideración y el respeto sobre lo que nos diferencia. Operaciones como la de Libia dan testimonio de una, cada vez mayor, pulcritud procesal en el empleo de la fuerza contra los terroristas, ponderando efectos colaterales irreversibles con respecto al cumplimiento de la misión.

Estas autolimitaciones, junto a la señalada voluntad de justicia legal, es posible que contribuyan a desmontar los fundamentos de una ideología basada en el choque de civilizaciones, centrando la atención sobre los valores más universales. En este sentido, es de esperar que los



Atentados en Kenia y Tanzania en 1998



Cartel del FBI con los «más buscados»

efectos de este modo de actuar favorezcan la disolución del movimiento social conformado en torno a la ideología yihadista global y permitan al mundo musulmán recuperar su liderazgo en la comunidad internacional.

En general, este tipo de detenciones parece consolidar una evolución en el escenario del terrorismo yihadista. El esfuerzo del Departamento de Defensa de EEUU contribuye a trasladar el centro de gravedad de la amenaza, desde el ámbito de la protección hacia el de la persecución: a corto plazo, a través del fin de la libertad de acción y el impulso de la justicia material; de una manera más global, socavando la construcción ideológica del yihadismo y su influencia populista.

En definitiva, la detención de Al Lybi, y la inclusión formal de este tipo de operaciones como modo de combatir el terrorismo anticipan el futuro de la estrategia norteamericana en la lucha contra el terrorismo, alineada con el respeto al ordenamiento jurídico propio y al derecho internacional, sin por ello renunciar a la determinación como forma de aplacar la amenaza terrorista.

Más allá del contexto concreto de las detenciones de terroristas, la decisión del Gobierno

estadounidense de promover el aspecto judicial en la lucha contra el terrorismo aporta un contenido de legitimidad moral que, sin duda, a medio plazo debilitará el ideario del salafismo yihadista. La iniciativa estadounidense de detener terroristas fuera del territorio nacional configura una línea de adaptación de los medios de acción militares en armonía con la evolución de las opciones de respuesta estratégica.

NOTAS

¹ Término empleado entre quienes practican la religión musulmana para referirse a ellos mismos como comunidad de creyentes del islam, que comprende, en general, a todos aquellos que profesan la religión islámica, independientemente de su nacionalidad, origen, sexo o condición social.

² Discurso del presidente de los Estados Unidos a los cadetes de West Point durante la ceremonia de graduación de 2014. OBAMA, Barack. *Remarks by the President at the United States Military Academy Commencement Ceremony*. Oficina de Prensa de la Casa Blanca.

³ Department of Defense of the USA. «Statement by Pentagon Press Secretary George Little on the Capture of Abu Anas al Libi». *News Release*.

⁴ Department of Defense of the USA. Op. Cit.

⁵ El escrito de acusación del Tribunal del Distrito Sur de Nueva York concreta la responsabilidad de Al-Liby en «asesinato de ciudadanos americanos y destrucción de edificios gubernamentales fuera de territorio nacional»; todos estos cargos en grado de conspiración. *United States of America v. Usama bin Laden and allies*. Extraído del archivo del Monterey Institute of International Studies, Center for Nonproliferation Studies.

⁶ La comunidad internacional, a través de la Resolución N° 1373 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas (de 28 de septiembre de 2001), ha vinculado el enjuiciamiento de terroristas y la denegación de territorio y protección, al marco de posibilidades coercitivas del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas (uso de la fuerza militar).

⁷ La Resolución número 1373 del CSNU (de 28 de septiembre de 2001) reafirma explícitamente en su preámbulo el contenido de la Resolución del CSNU número 1189 (de 13 de agosto de 1998) que condena enérgicamente los ataques terroristas cometidos con bombas en Nairobi (Kenya) y Dares-Salaam (Tanzania) el 7 de agosto de 1998, en los que perdieron la

vida cientos de personas inocentes y resultaron heridas otras miles, y que ocasionaron una enorme destrucción de bienes

⁸ En 2014 los Estados Unidos siguen manteniendo como primera prioridad de la seguridad nacional «la prevención del terrorismo y la búsqueda de la seguridad». Department of the Homeland Security. *Strategic Plan Fiscal Years 2012-2016* (febrero de 2012).

⁹ En la relación bilateral entre ambos países se encuentra presente, sin duda, el ataque a la misión diplomática americana en Bengasi (septiembre de 2012) así como un importante gasto en ayuda exterior americana desde la caída del régimen de Gadafi. Para el año 2014 el Gobierno norteamericano tiene comprometidos 18 millones de dólares (según datos de la web oficial de la ayuda exterior del gobierno americano FOREIGNASSISTANCE.GOV): http://www.foreignassistance.gov/web/OU.aspx?OUID=304&FY=2014&AgencyID=0&budTab=tab_Bud_Obligated

¹⁰ El dicho popular afirma que «una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil». La cita original procede de un escrito del siglo XVIII, de Thomas Reid, con el título *Ensayos en los Poderes Intellectuales del Hombre*. ■



Graduación en la Academia de West Point (2014). El presidente Obama se dirige a los oficiales graduados

¿ES POSIBLE UNA RESERVA AFRICANA PARA EL SAHEL?

César Pintado Rodríguez. Teniente del ET. Reservista Voluntario.

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA Y PANORAMA GEOESTRÁTICO

El Problema

A estas alturas es ocioso decir que Europa y África se enfrentan en el Sahel a un desafío de extraordinaria magnitud con la peligrosa combinación de yihadismo, pobreza extrema, tráfico ilícito, tensiones territoriales e inestabilidad política que sacude una región peligrosamente cercana. La UE decidió tomar cartas en el asunto y colaborar con los gobiernos locales en su necesaria reforma del sector de seguridad. La acción más significativa es la misión de entrenamiento militar conocida como EUTM Mali (*European Union Training Mission-Mali*), en la que participan veinticinco de los veintiocho estados miembros de la UE.

Uno de los problemas más evidentes es la actual imposibilidad para los gobiernos de la región de ejercer una defensa eficaz o incluso controlar su propio territorio. El Sahel es un enorme cinturón de unos cuatro millones de kilómetros cuadrados que se extiende desde Mauritania

hasta Eritrea, aunque a efectos de este trabajo nos centraremos en la zona del actual conflicto y que incluye Mauritania, Mali y Níger. Veamos algunos datos:

- Mauritania presenta el caso menos grave. Tiene una extensión de 1.040.900 Km² y una población de 3,5 millones de habitantes. Posee un ejército de unos 15.000 efectivos, más unos 3.000 gendarmes y 2.000 policías de la Guardia Nacional. Su renta es de unos 905 euros anuales. La población del Norte es de cultura árabe y bereber (llamados *bidani*) y la del Sur predominantemente de cultura negro-africana, como los *wolof*, los *halpulaar* o los *soninké*.
- Mali es hoy el centro del problema. Tiene una extensión de un 1.240.000 Km² y una población de 16 millones de habitantes. Posee un ejército de 7.350 efectivos, desbaratado en buena medida tras la derrota de marzo de 2012 y el subsiguiente intento de golpe de Estado. Actualmente se encuentra en fase de regeneración gracias a la asistencia de la UE, Francia y Estados Unidos. Dispone además

de 1.800 gendarmes y 3.000 efectivos en la Guardia Republicana y la Guardia Nacional. A ello hay que añadir los aproximadamente 3.000 miembros de las milicias. Su renta anual era de unos 556 euros en 2011. Al norte hay una importante población árabe y tuareg que en su momento respaldó la ofensiva yihadista, aunque se ha distanciado de AQMI (Al Qaeda en el Magreb Islámico). En el centro la mayoría es *songhai* y *fulani*. En el Sur y en la capital la mayoría es *bambara*.

- Níger es el caso potencialmente más difícil. Con una extensión de 1.267.000 Km² y una población de 16 millones, es el de menor densidad demográfica. También es el menos protegido, con un ejército de solo 5.300 efectivos, una gendarmería de 1.400, una Guardia Republicana de 2.500 y una Policía Nacional de 1.500. Su renta anual es casi la más baja del mundo, unos 281 euros. Las etnias mayoritarias son *hausas* y *fulanis*, pero también hay tuaregs, *baggaras*, *tubus* y *zarmas* (*songhais*).

Tenemos, pues, una extensión superior a tres millones y medio de kilómetros cuadrados que defender con menos de 29.000 efectivos militares y alrededor de 15.000 policías, una renta anual media de 580 euros y grupos étnicos muy alienados, algunos transnacionales como los tuaregs. En el aspecto religioso no hay en principio grandes tensiones. La fe mayoritaria es sunní, de

orientación sufí en Mali y Níger, y de rito malekita en Mauritania. Se trata en general de un islam moderado con algunas reminiscencias animistas, muy alejado del salafismo preconizado por los yihadistas y sin una base histórica reciente para el odio religioso.

Una Solución

Más allá del refuerzo cuantitativo para hacer frente a la amenaza actual, la creación de sistemas eficaces de reserva en Mauritania, Mali y Níger puede proporcionar un amplio potencial que justificaría por sí mismo el proyecto.

Políticamente, los reservistas pueden contribuir a desarrollar y mantener una cooperación cívico-militar estable. Es significativo constatar que de los golpes militares ocurridos el pasado siglo muy pocos fueron los protagonizados por ejércitos con grandes componentes de reserva. La integración de reservistas tiende a rebajar el corporativismo militar y hace a los mandos más abiertos a las inquietudes civiles, por no mencionar que les priva del elemento de sorpresa que se precisa para la ejecución de un golpe de Estado.

Bien gestionada y formada, una reserva militar puede cimentar una relación duradera entre las fuerzas armadas y los grupos tribales cuyo apoyo se necesita. Una manera de reforzar ese vínculo cívico-militar, y que resulta esencial en el escenario actual, es implicar a los reservistas en el control de fronteras, lucha contra el crimen (en el marco de una gendarmería), asistencia en catástrofes y acción humanitaria de amplio espectro. Las fuerzas de reserva, sea organizadas territorial o convencionalmente, pueden, gracias a sus lazos con las comunidades locales, proporcionar una utilísima herramienta y al mismo tiempo un rostro más cercano que el de un ejército confinado en sus bases y geográficamente distante.

En el aspecto económico, unas reservas bien instruidas pueden proporcionar a su gobierno un instrumento flexible y de interesante relación coste-eficacia, que paliaría la necesidad de mantener costosas fuerzas permanentes. Las reservas pueden incluso proporcionar un beneficio económico a nivel estratégico, toda vez que la capacidad del gobierno de ofrecer un entorno seguro en determinadas zonas es una de las principales preocupaciones de muchos inversores. Bien instruida, equipada y disciplinada, una



Sudáfrica es hoy el ejemplo de más éxito de integración de reservistas en la policía y el ejército



El empleo de reservistas en misiones de formación en África no es ninguna novedad. El coronel Craig Meinkins de la Guardia Nacional de EEUU explica un procedimiento médico al general Roy Andersen, Jefe de las Fuerzas de Reserva de las Fuerzas de Defensa Nacional de Sudáfrica

fuerza de protección de reservistas para explotaciones mineras puede ser una opción económica y políticamente más viable que el empleo de contratistas.

En el aspecto militar, las tareas tradicionales encomendadas a los reservistas han sido:

- Defensa territorial. La necesidad de proteger las fronteras en el Sahel Occidental es evidente, como el riesgo potencial de proliferación de milicias surgidas de esas unidades.
- Seguridad interna. Los reservistas pueden emplearse como complemento de la acción policial, sea desde el ejército o encuadrados en una gendarmería.
- Apoyo a unidades expedicionarias, principalmente en especialidades críticas como logística, sanidad o comunicaciones.
- Asistencia humanitaria. Los reservistas pueden ser especialmente útiles dado su conocimiento del terreno y de su comunidad, y sus habilidades civiles.
- Misiones exteriores. Los reservistas, especialmente los del tipo especialista, suelen poseer la madurez y los conocimientos que demandan especialmente las misiones de

estabilización y reconstrucción.

Reconocido su valor potencial, pasemos a ver quién puede asumir ese proyecto.

OPCIONES A LA VISTA: LA SOLUCIÓN AFRICANA Y LA SOLUCIÓN EUROPEA

Lo primero que debemos tener en cuenta es que pocos ejércitos africanos tienen un verdadero sistema de reserva. Observemos en el Norte a Argelia, Marruecos y Libia: el dispositivo militar libio desapareció en 2011 y aún le queda mucho para su total recuperación; los militares argelinos tienen prohibido prestar servicio en el extranjero, y Marruecos es aún reacio a implicarse, al no pertenecer aún a la UA. En África Subsahariana solo Sudáfrica y Tanzania tienen una reserva militar de cierta entidad.

Si además excluimos a Estados Unidos, que prefiere mantener un perfil bajo, la opción obvia es ampliar el mandato de la EUTM Mali a la formación de los componentes de reserva en Mauritania, Mali y Níger. Es más, aunque los países participantes en la misión atesoran una gran experiencia y variedad en el empleo de reservistas, puede que sea la nación líder la que

esté en mejor posición de realizar esa tarea. En realidad, Francia proporciona un buen ejemplo de integración de reservistas en sus ejércitos y en la *Gendarmerie National* de creación de pequeñas unidades propias y de fomento de la cultura de defensa a través de la *Réserve Citoyenne*¹.

No obstante, la experiencia reservista que puede ofrecer Europa en el Sahel se puede clasificar a grandes rasgos en tres escuelas:

- La escuela anglosajona: Asume la política de *One Army* y es la que implica más profundamente el componente de reserva. Se nutre tanto de civiles como de militares que abandonan el servicio activo. Los reservistas se integran en unidades propias, principalmente de defensa territorial, y en unidades regulares. Suelen instruirse en fines de semana y en maniobras de verano. Sus puestos de trabajo están protegidos por ley y sus empleadores reciben importantes beneficios.
- La escuela tradicional: Se trata de reservas masivas generadas automáticamente por el servicio militar (profesional o de conscripción). Suele estar ligada a la defensa territorial y al servicio militar obligatorio. Dependiendo del país, los reservistas reciben o no actualización de conocimientos.

- La escuela continental. Cada vez más extendida, se trata de una reserva de carácter voluntario a la que pueden unirse tanto civiles como militares. En numerosos países cuenta con una modalidad de reserva de especialistas (como la Reserva Voluntaria en España) y otra de refuerzo. Dependiendo de la entidad del componente de reserva, pueden llegar a crearse unidades propias. Suelen establecerse categorías de reservistas con arreglo a su disponibilidad y su empleo está protegido con arreglo a la legislación de cada país.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

¿Es Aconsejable la Política de *One Army*?

Se basa en que las unidades de reserva deben ser instruidas y equipadas al mismo nivel que las regulares, y que por tanto pueden ser usadas casi indistintamente. Hoy es la filosofía con la que trabajan las reservas de escuela anglosajona y, aunque sus ventajas son obvias, aún es pronto para plantear su adopción en los ejércitos del Sahel Occidental.

Sin embargo, el masivo empleo de reservistas en operaciones por parte de Israel, Gran Bretaña y Estados Unidos en los últimos años ha



La EUTM Mali parece el instrumento más adecuado para iniciar la organización e instrucción de los reservistas

enseñado una valiosa lección: pueden emplearse reservistas en combate junto a unidades del componente activo, pero no sin haberse adiestrado antes de forma conjunta.

Una Propuesta

Contempladas las opciones, la dirección técnica del proyecto de creación de reservas militares y policiales en Mali, y eventualmente en Mauritania y Níger, podría ser asumido por la EUTM Mali tras una reforma de su mandato. La nación líder podría ser Francia e implementar el siguiente modelo, no muy distinto al propio:

- Una Reserva Operativa que se nutra principalmente de ex militares para reducir costes de adiestramiento. Sus miembros podrían quedar integrados en sus antiguas unidades o bien pasar a formar unidades propias cuando ello sea factible.
- Una Reserva Especializada para incorporar especialidades difíciles de encontrar en las fuerzas armadas según el modelo de

reservas europeas de especialistas. Para que su contribución sea significativa, su tamaño debería representar al menos el 10% de la entidad del componente activo. Para obtener su máximo rendimiento, tales reservistas quedarían adscritos a una unidad, pero podrían ser activados voluntariamente en otras según necesidad.

- Una Reserva Ciudadana donde puedan integrarse voluntarios sin necesidad de prestar servicios de armas. Ese personal podría colaborar en funciones esenciales como cultura de defensa, reclutamiento, CIMIC o prevención del crimen. Esta modalidad puede ser interesante en comunidades que no desean integrarse en los ejércitos nacionales, pero que están dispuestas a colaborar contra determinadas amenazas comunes. También daría cierto horizonte profesional a los militares que hayan perdido la aptitud psicofísica.

Al mismo tiempo, todo reservista podría ser clasificado de la siguiente manera:



Instrucción impartida por un miembro español de la UETM Mali en Koulikoro. Para optimizar su rendimiento, los reservistas tendrían que ser organizados en diferentes modalidades de servicio y con distintos niveles de disponibilidad

- **Alta Disponibilidad:** reservistas que pueden ser llamados con un preaviso inferior a un mes, que podrían ser activados por largos períodos (incluso para servicio en el extranjero o en otras unidades) y que disfrutarían de más compensaciones y más oportunidades de adiestramiento.
- **Disponibilidad General:** reservistas que podrían ser activados por períodos limitados hasta el límite que se determine, bien de forma continua o fraccionada. Se les activaría con al menos un mes de preaviso y deberían definir su grado de disponibilidad geográfica y orgánica.
- **Disponibilidad Reducida:** reservistas que no desean ser activados durante determinado período. Tal modalidad debería tener una duración limitada, durante la cual no solicitarían cursos, no acumularían antigüedad y no ascenderían.

Para maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos, el personal podría pasar de una modalidad a otra en función de sus circunstancias y de las necesidades del servicio, e incluso de un componente a otro. Asimismo sería conveniente la creación de un órgano parecido al Consejo Superior de la Reserva Militar francés para establecer objetivos, elaborar una política de reserva, negociar con agentes sociales como empresarios y otras administraciones, desarrollar doctrina y legislación, y en definitiva velar por la buena utilización de este recurso.

Reservas Aéreas y Navales

En principio la reserva sería eminentemente terrestre, toda vez que Mali y Níger no tienen salida al mar y sus fuerzas aéreas son casi inexistentes. No obstante, la experiencia estadounidense puede ofrecer algunas ideas. Una de ellas sería establecer una reserva aérea civil a la que podrían adherirse aerolíneas, e incluso pilotos individuales con aeronaves propias, que podrían prestar determinados servicios. Siguiendo el modelo de la CRAF (*Civil Reserve*



Su conocimiento del terreno y sus lazos con la comunidad pueden hacer de los reservistas un valioso instrumento de estabilización de las zonas más conflictivas

Air Fleet) de Estados Unidos, el Ministerio de Defensa podría establecer un baremo de compensaciones por peso y distancia y así disponer de una reforzada capacidad de proyección a un coste mínimo.

Otro enfoque, compatible con el anterior, sería el de la CAP (*Civil Air Patrol*). Se trataría de aviones privados que colaborarían en determinados servicios como alerta temprana, búsqueda y rescate o asistencia humanitaria.

Estas propuestas son trasladables a una reserva naval en Mauritania, o incluso en Nigeria, que ya ha mostrado su inquietud por el avance del yihadismo y del narcotráfico en la región.

Opciones de Financiación y Dependencia Orgánica

En principio está claro que las reservas dependen directamente del mando militar o policial correspondiente, pero puede que cierto uso conjunto sea posible. La cooperación entre Mali, Níger y Mauritania se ha reforzado notablemente el último año. Habida cuenta de la escasez de medios y la lengua común, no sería descabellado establecer un uso compartido de esas reservas una vez entrasen en eficacia. Por ejemplo, la vigilancia de fronteras con patrullas conjuntas es una fórmula que ha funcionado bien en otros teatros, y que sería el complemento perfecto para las diez bases que

Argelia va a construir a lo largo de su frontera con Mali y Níger.

La idea de un ejército africano no es nueva, y aunque la Unión Africana no tiene aún una política común de seguridad y defensa, los ejércitos subsaharianos están acumulando una notable experiencia en operaciones multinacionales². Durante su mandato los costes de formación podrían imputarse a la EUTM Mali, pero a más largo plazo es necesario encontrar otras fuentes de financiación hasta que los propios gobiernos puedan hacerlo en solitario. Una opción sería integrar esos reservistas en la *Africa Standby Force*³. A pesar de la experiencia de la AMISOM⁴, la UE sigue teniendo dudas sobre la capacidad de liderazgo militar de la UA, pero puede que el *African Peace Fund* (Fondo Africano de Paz) sea el órgano adecuado para financiar al menos el uso comunitario de esos reservistas.

Un medio de abaratar costes, y a la vez de incentivar el servicio, podría ser vincular el cumplimiento de sus obligaciones a determinadas ventajas como rebajas fiscales, becas de estudio o un seguro médico familiar. Por ejemplo, un pastor tuareg integrado en la Reserva Ciudadana con un móvil de números pregrabados y un sistema de localización puede ser una valiosa herramienta de vigilancia de zonas remotas con un coste muy reducido.

POTENCIALIDADES: UN RÁPIDO ANÁLISIS

Sin profundizar demasiado, haremos un somero análisis DAFO.

Debilidades

- Financiación de las reservas cuando termine el mandato de la UE.
- Falta de experiencia de los gobiernos de la región.
- Escasez de armamento y material.



Una reserva de especialistas puede abrir las fuerzas armadas a una mayor variedad de perfiles profesionales y aportar nuevas habilidades

- Alta tasa de analfabetismo.
- Existencia de grupos étnicos alienados.

Amenazas

- Infiltración yihadista.
- Deserción.
- Constitución de grupos armados con relativa autonomía.
- Incidentes entre comunidades rivales.

Fortalezas

- Capacidad para cubrir áreas hasta ahora sin vigilar.
- Bajo coste.
- Sencillez de regulación de efectivos.
- Integración de especialidades escasas y caras de mantener.
- Refuerzo de CIMIC.
- Aportación de conocimientos y experiencia.
- Fomento de la conciencia nacional.
- Reducción de la necesidad de externalizar servicios.

Oportunidades

- Integración de diversas comunidades en un esfuerzo común.
- Refuerzo de personal con modalidades de servicio flexibles.
- Constitución de una fuerza aérea y una armada auxiliares.

- Proyección de una imagen de unidad y seguridad.
- Apoyo de las familias a través de incentivos como becas de estudio o seguros médicos.

CONCLUSIONES

El establecimiento de un sistema de reservas en África Subsahariana, sin ser totalmente nuevo, constituye todo un reto. Dados los condicionantes en la crisis del Sahel, la Unión Europea a través de la EUTM Mali parece el actor más adecuado para iniciarlo. Francia está en posición de dirigir ese proyecto gracias a su experiencia y a sus lazos con los gobiernos de la región, aunque el resto de miembros de la EUTM Mali tiene asimismo un notable capital en la materia. En ese empeño cabría incluir a los reservistas europeos, que aportarían una perspectiva privilegiada y la experiencia de sus propios sistemas. El sistema de reserva francés proporciona una buena base para ser adaptado a las peculiaridades de la región, de hecho su Reserva Ciudadana ofrece interesantes posibilidades de integrar comunidades distanciadas del Estado como los tuaregs en este caso.

Una reserva bien instruida y disciplinada puede ser una pieza clave para cubrir algunas de las lagunas estratégicas que han propiciado la actual crisis: protección de fronteras, alerta temprana, defensa territorial, inteligencia, CIMIC, logística y comunicación, por citar algunas. Pero la ventaja más importante puede ser vertebrar unas sociedades divididas alrededor de un proyecto común, como es la lucha contra tráfico ilícitos y contra un yihadismo que ha mostrado su verdadera cara.

Ya sea como complemento del componente activo o como nexo entre los ejércitos y su sociedad, la reserva no solo puede ayudar a ganar la guerra. Puede ser incluso más necesaria para ganar la paz.

NOTAS

¹ Reserva Ciudadana: modalidad de reserva dedicada principalmente al fomento de la conciencia de defensa.

² De los quince mayores contribuyentes en personal a las operaciones de la ONU, seis son países del África Subsahariana. Ello se debe en parte al baremo de compensación

que aplica la ONU de 1.028 dólares al mes por soldado desplegado.

³ Fuerza de Reserva Africana: fuerza militar conjunta dependiente de la Unión Africana.

⁴ Misión Militar de la Unión Africana en Somalia. Actualmente integra a unos 15.000 militares.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Ballesteros Martín, Miguel A. *Diagnóstico Geoes-tratégico en Mali*. 2013.
- Bolaños Martínez, Jorge. *El Golfo de Guinea ante el Conflicto de Mali*. 2013.
- Díez Alcalde, Jesús. *Ganar la Paz para Refundar Mali*. 2013.
- Gibbs, John. (2007). *The SANDF Business Case for Defence Reserves*. 2007.
- Institute for Security Studies. *ECOWAS Peace and Security Report*, N°1, pp 1-8. Octubre. 2012.
- International Institute of Strategic Studies. *Strategic Survey 2012: The Annual Review of World Affairs* (Abingdon: Routledge), London, 2012. pp 59-60.
- Johannes Cloete, Diederick. *An International View on the Challenge on the Citizen in Uniform Homeland Defence and Peace Operations. Part-Time Volunteers Making a Difference*. 2007.
- Kamffer, Gerhard. *An Interpretation of the One Force Concept in the South African Army. Reserve Force, The SANDF's Expansion Capability*. 2007 pp 29-33.
- Koko, Sadiki y Bakwesegha-Osula Martha. «Assessing the African Union's Response to the Libyan Crisis». *Conflict Trends*, N°1. 2012. pp 3-15.
- Marithy, Timothy. *The African Union: Pan-Africanism, Peacebuilding and Development* (Farnham: Ashgate). 2005.
- Mazarrasa Rodríguez, Pablo. *Mali: Razones Profundas del Conflicto en el Sahel*. 2013.
- McCarthy, Dennis M. (2004). «The Continuum of Reserve Service». *Joint Forcer Quarterly*. Diciembre, 2004.
- Vines Alex y Middleton Roger. *Option for the European Union to Support the African Peace and Security Structure*. European Parliament Directorate on External Policies. Bruselas. Febrero, 2008.
- Williams, Rocklyn. *African Armed Forces and the Reserves*. Research Paper for the Reserve Forces Committee. Octubre, 2001.■

EMPRESAS MILITARES Y DE SEGURIDAD PRIVADA. UN NUEVO MODELO OPERATIVO

Daniel Marín Mohino. Comandante. Ejército del Aire.

UN NUEVO ACTOR EN LOS CONFLICTOS ARMADOS ACTUALES

Frente a la concepción tradicional del Estado respecto a la provisión de bienes y servicios, hay una corriente que defiende que debe ser el mercado el que satisfaga todas las necesidades, incluyendo las de defensa. Estaríamos ante el tránsito desde un modelo en el que el Estado actúa como un proveedor de seguridad de forma monopolista, a otro en el que es únicamente el gestor del contexto legal en el que los distintos actores públicos y privados pueden utilizar legítimamente la fuerza armada.

En la actualidad, es posible comprobar los importantes cambios en la tipología de sujetos que participan en los conflictos armados. En el escenario configurado desde el fin de la Guerra Fría, se ha producido una proliferación del uso de los soldados de fortuna y una evolución de la figura del mercenario tradicional, entendido como alguien que combate por dinero en conflictos armados ajenos a su nacionalidad.

Lo más destacable de la situación actual es que ha habido una evolución en la prestación de servicios militares y de seguridad privada, que ha adoptado formas nuevas y complejas con estructura empresarial, como consecuencia de la aparición de empresas que ofrecen en el mercado internacional servicios militares y de seguridad a gobiernos, organizaciones internacionales, empresas y organizaciones no gubernamentales. Estas entidades muestran características propias del «mercenarismo», pero también importantes diferencias, lo cual significa que es preciso analizarlas y abordarlas de manera diferente e innovadora.

La acción de estas empresas está supeditada a la búsqueda de beneficios, aun cuando, en ocasiones, estén ligadas a ciertos intereses nacionales. Esta lógica de beneficios es ajena a una fuerza militar. La ética militar refuerza la noción de que los miembros de las Fuerzas Armadas sirven a su país desinteresadamente. Las empresas militares y de seguridad privada hacen de la

guerra un negocio al ser su motivación financiera en lugar de ideológica. Esto contradice la medida fundamental e inherente de legitimidad de las acciones militares de una nación.

Se afirma que esta mercantilización de la mayoría de los bienes públicos, incluyendo la seguridad, es la evolución lógica del capitalismo, pero más bien parece un neomercantilismo en el que el conflicto armado y los negocios son interdependientes entre sí. La seguridad como negocio no afronta las causas de la violencia, sino que se vende como un producto o un servicio.

La naturaleza global de la economía de hoy es evidente en la estructura de estas compañías. Comenzaron con operaciones de bajo perfil a mediados del siglo XX y hoy están integradas dentro de la estructura empresarial contemporánea, caracterizada por las tendencias actuales de privatización y globalización. Están legalmente constituidas, poseen personalidad jurídica y disponen de recursos humanos importantes, material eficaz y mandos experimentados que provienen de la elite de las más prestigiosas instituciones militares. Al igual que las empresas transnacionales, tienen gran facilidad para desplazarse de un Estado a otro cuando consideran que las normas que un gobierno les impone son demasiado estrictas. Pueden establecer *holdings* o sucursales en otros países u operar a través de compañías subsidiarias. Asimismo, para evitar pagar impuestos o que les congelen los bienes, se instalan a menudo en paraísos fiscales. Obviamente, su objetivo primordial es la maximización de beneficios en las actividades para las que son contratadas.

POSIBLE DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA DE SUS SERVICIOS

El término empresas militares y de seguridad privada no existe en las normas internacionales actuales, salvo en un Proyecto de Convención redactado por el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre el tema de los mercenarios¹, y han sido a veces etiquetadas como nuevos mercenarios. No hay una definición estándar de lo que actualmente constituye la industria militar y de seguridad privada, hablándose de empresas mercenarias, ejércitos privados, corporaciones militares privadas, compañías o firmas privadas

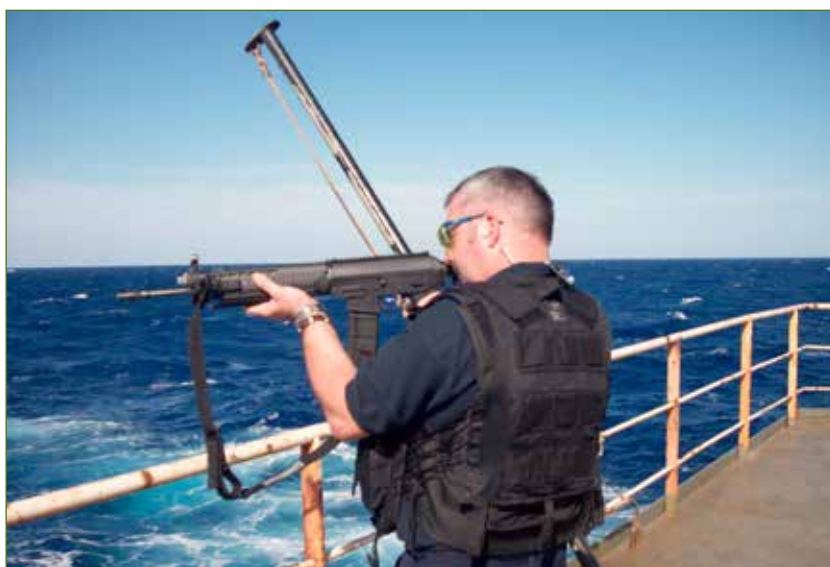


El administrador civil estadounidense en Iraq, Paul Bremer, escoltado por miembros de la compañía militar y de seguridad privada Blackwater

de seguridad, contratistas militares privados, proveedores corporativos militares... La problemática en cuanto a su definición y caracterización no solo está influida por el Derecho sino también y de forma más significativa, por consideraciones políticas. En realidad, las distinciones dentro de la industria carecen de un trazado claro del conjunto de servicios ofrecidos, lo que hace muy difícil su definición y clasificación.

El Grupo de Trabajo sobre el tema de los mercenarios, aun reconociendo los problemas de definición e incluyendo tanto las empresas militares como las de seguridad privadas, las define como *«las empresas privadas que prestan todo tipo de servicios de asistencia, formación, provisión y consulta sobre temas de seguridad, es decir, servicios que van desde el apoyo logístico no armado hasta los guardias de seguridad armados, así como los servicios propios de las actividades defensivas u ofensivas de carácter militar y/o relacionadas con la seguridad, particularmente en zonas de conflicto armado y en situaciones posteriores a los conflictos»*².

Estas entidades empresariales ofrecen un amplio abanico de servicios remunerados en escenarios de conflicto que, en la mayoría de los casos, previamente estaban asumidos en exclusiva por fuerzas militares nacionales. Su propósito es aumentar la capacidad de las fuerzas militares del cliente para operar mejor en un conflicto armado o impedir el conflicto tanto como sea posible. Los clientes son predominantemente gobiernos, aunque en un número creciente de casos



Las compañías militares de seguridad son utilizadas profusamente por compañías navieras para hacer frente a la piratería contra sus buques

tales servicios son contratados por organizaciones internacionales, empresas multinacionales y organizaciones no gubernamentales, incluso las Naciones Unidas.

En función de los servicios prestados, cabe distinguir cuatro tipos diferentes de estas entidades corporativas o empresas militares y de seguridad privadas.

El primer tipo son, básicamente, fuerzas con avanzada tecnología propia de la era industrial. Están integradas casi siempre por veteranos cualificados de las Fuerzas Armadas de grandes potencias y raramente por simples soldados de Infantería. Pueden entrenar a soldados proporcionados por el cliente e incluso liderarlos en combate. La extinta Executive Outcomes es el ejemplo más claro del primer tipo de proveedor de estos servicios.

El segundo tipo, lo constituyen las grandes empresas comerciales aparecidas a finales del siglo XX que proporcionan los servicios propios de un estado mayor en los ejércitos nacionales más avanzados tales como consejo táctico, operativo y estratégico de alto nivel para la organización, entrenamiento, equipamiento y empleo de Fuerzas Armadas. Estas organizaciones están especializadas en la ayuda a ejércitos de la era pre-industrial en su tránsito hacia el siglo XXI a través de la incorporación de técnicas para la dirección de la guerra tecnológica. Military

Professional Resources Incorporated (MPRI) es el ejemplo paradigmático de este tipo.

El tercer tipo lo constituyen las compañías de apoyo militar (transporte, mantenimiento de instalaciones militares, servicios de intendencia...). No participan ni en la planificación ni en la ejecución de las actividades militares. Estas



Emblema de la compañía Executive Outcome

El uso de soluciones privadas para fines militares no es necesariamente negativo, pero lo que está en juego en la guerra sobrepasa el ámbito corporativo, pues en esta esfera pública esencial están constantemente en peligro la seguridad nacional y las vidas de las personas

compañías son las que menos se diferencian de las compañías puramente civiles ya que, en un momento dado, cualquier compañía de transporte, por ejemplo, puede atender demandas militares. Son compañías menos especializadas que las anteriores y, por ello, también tienen salida comercial hacia el sector civil, siendo la estadounidense KBR, filial de Halliburton, el ejemplo de este tercer tipo.

El cuarto tipo de proveedor proporciona servicios altamente especializados con aplicación militar, pero estas entidades no son en sí mismas esencialmente militares o paramilitares en organización o métodos. Los miembros de estas empresas pueden tener o no experiencia o entrenamiento militar, pero tienen conocimientos y habilidades con una aplicación tanto militar como civil. Estas empresas suelen ser mucho más pequeñas que las de los tipos anteriores, y llevan a cabo funciones como protección personal, interceptación de señales, seguridad de las comunicaciones o vigilancia electrónica. Un claro ejemplo lo constituye Titan que forma parte del Grupo L-3, proveedor, tal como afirma en su página web, de servicios, soluciones y productos de información y comunicación para la seguridad nacional estadounidense.

EL MITO DE LA EFECTIVIDAD OPERATIVA

El modelo autárquico de Fuerzas Armadas consolidado a mediados del pasado siglo proporcionaba una enorme independencia, aunque nunca total, ante los avatares externos. En momentos de crisis militar, convertía a la logística militar en una estructura potente, eficaz, aunque algo ineficiente en su utilización. Las fuerzas militares se hacían cargo de multitud de funciones administrativas que tenían que ver con la seguridad interior y exterior del Estado. Este modelo se ha transformado profundamente en las dos últimas décadas con la privatización o externalización de muchas funciones militares³. En la actualidad, sería impensable que una fuerza militar participara en una operación expedicionaria sin el apoyo de las compañías privadas, que se han convertido para algunos países de gran peso internacional en un elemento imprescindible de su política exterior.

Se ha destacado la presunta efectividad de las empresas militares y de seguridad privada, argumentándose que ofrecen ventajas operativas sobre las fuerzas militares regulares como despliegue rápido, disminución de la reticencia pública al uso de la fuerza y actuación como contrapeso al ejército local en un Estado con instituciones políticas débiles. Se afirma también que al relevar a los militares de estas funciones secundarias, se permite que se concentren en su «misión esencial», esto es, el combate.

Ciertamente, la privatización bien gestionada puede incrementar la cantidad y calidad de la base humana de la que un gobierno puede disponer, incrementando por tanto la calidad de los servicios a través de la diversidad intelectual y la especialización⁴. Pero la efectividad tiene



Logo de la compañía Military Professional Resources Incorporated (MPRI)

dos dimensiones: el efecto de estas empresas en el campo de batalla y el efecto en el Ejército del Estado cliente. El primero se refiere al impacto estratégico y táctico de estas empresas sobre una situación dada. Pero no hay que olvidar que se da una perversa estructura de incentivos, pues las empresas militares y de seguridad privada que intervengan eficientemente en los conflictos pueden ganar reputación pero al mismo tiempo están eliminando una futura fuente de ingresos.

En cuanto al segundo, los estados clientes pueden contratar estas empresas para llevar a cabo tareas que sus propias Fuerzas Armadas no son capaces o no desean ejecutar y confían en que se efectuará un trabajo profesional, con ningún coste en términos de capacidad para su propio Ejército ni desgaste político. Sin embargo, en este punto existe el peligro de que su uso erosione capacidades y habilidades esenciales de las Fuerzas Armadas (pérdida del *know how*) y genere problemas de operatividad, coordinación, confianza y seguridad entre los miembros de las mismas y los contratistas que operen a su lado, pero no bajo su mando.

Estas empresas ponen en peligro el carácter único de las Fuerzas Armadas, su identidad profesional y el monopolio sobre ciertas actividades

que se están colocando en el mercado. La moral militar, cultura organizativa, relaciones cívico-militares, y el reclutamiento y retención se pueden ver reducidos por el uso generalizado de contratistas bien pagados. Suponen a su vez un serio competidor a la hora de reclutar personal pues, precisamente, los profesionales que más tiempo y dinero cuesta formar son los que se sienten más tentados por los altos salarios del sector privado.

La mayoría de los analistas mantienen que estas empresas tienen una serie de desventajas operativas en relación con las fuerzas militares regulares pues, motivadas por el beneficio en lugar de por el sentido del deber, su compromiso es generalmente considerado más limitado que el del personal militar regular. Incluso cuando llevan a cabo actividades militares, siguen siendo negocios privados al margen de la cadena militar de mando y justicia⁵ y, a diferencia de las unidades militares, siguen teniendo la posibilidad de abandonar o suspender las operaciones por cualquier motivo, incluyendo el hecho de que hayan llegado a ser demasiado peligrosas o no rentables. La gran ventaja de los ejércitos regulares reside en que son capaces de combatir en condiciones en las que una empresa privada se declararía en ruina.



La ética militar refuerza la noción de que los miembros de las Fuerzas Armadas sirven a su país desinteresadamente. Las empresas militares y de seguridad privada hacen de la guerra un negocio al ser su motivación financiera en lugar de ideológica, lo que contradice la medida fundamental e inherente de legitimidad de las acciones militares de una nación

Por otra parte, resulta muy difícil integrar a empleados civiles de una compañía privada en una cadena de mando militar y la unidad de acción se resiente considerablemente. El personal que opera por cuenta de estas empresas no forma parte integrante de las operaciones desarrolladas por las unidades militares regulares, sino que se encuentra única y exclusivamente vinculado a la empresa para la que trabaja, tanto en términos de directrices para la ejecución del servicio como en términos de rendición de cuentas en caso de infracción de dichas directrices.

Los mandos militares carecen de capacidad para supervisar, controlar y en su caso alterar las acciones que llevan a cabo los contratistas civiles en entornos de hostilidades abiertas en los que se mezclan con sus propias unidades⁶. La ambivalencia de los objetivos perseguidos por estos dos actores —ejércitos y empresas militares y de seguridad privada— puede ocasionar tensiones e incluso conflictos de intereses, pues la presencia de estas empresas «incontrolables» en el teatro de operaciones puede ser nociva para la apreciación correcta de la situación por parte del jefe militar y hacer aún más espesa la «niebla de la guerra»⁷.

A todo lo dicho hay que añadir otro factor estratégico fundamental desde el punto de vista

de la seguridad nacional y es su acceso a información altamente sensible. Este acceso puede referirse a posiciones estratégicas de tropas regulares, sistemas de intendencia, de comunicación, dotación de armamento... de las unidades militares con las que previsiblemente van a entrar en contacto en uno u otro momento. Teniendo en cuenta el carácter puramente comercial de estas entidades, el peligro potencial es evidente.

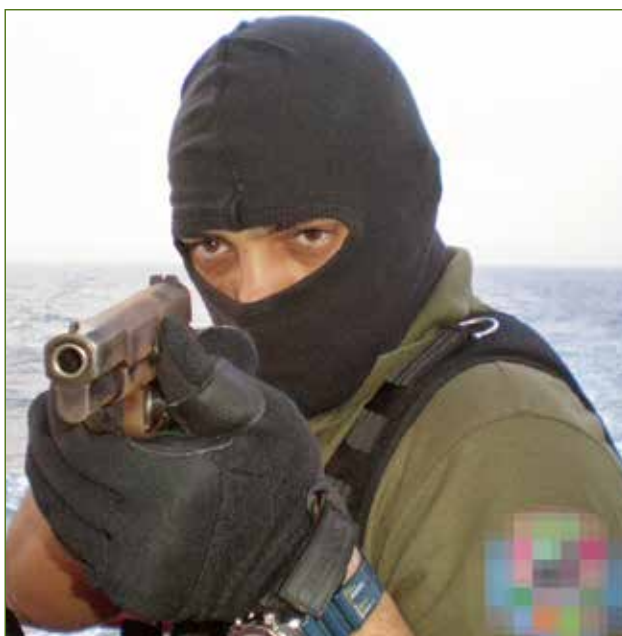
CONCLUSIONES

El proceso ilustrado que llevó a los estados soberanos a convencerse de la necesidad de establecer ejércitos permanentes y autosuficientes, leales y disuasorios, está revirtiendo hacia una privatización de servicios ligados a la defensa que, en casos extremos, llega al mismo uso de la fuerza armada.

La empresa militar y de seguridad privada es la consecuencia de la aparición de un tipo nuevo de conflictos y de la naturaleza de las nuevas misiones de los ejércitos, menos ligadas a la defensa nacional y más al ejercicio de funciones de seguridad en conflictos internacionales, ajenos a los intereses nacionales *stricto sensu* (operaciones de mantenimiento de la paz y similares)⁸. Pero también, y no en menor medida, es consecuencia del debilitamiento de los estados en la escena internacional.

Este tipo de empresa ofrece servicios completos de seguridad en el mercado libre y globalizado que han sido hasta ahora responsabilidad exclusiva del sistema de seguridad interno de cada Estado. La práctica de los estados e incluso de las organizaciones internacionales reconoce que estas empresas son actores que desempeñan un papel relevante en la seguridad internacional. La comunidad internacional ha asumido que lo civil y lo militar deben cooperar, pero siempre teniendo en cuenta que la seguridad como negocio no afronta las causas de la violencia sino que se vende como un producto o servicio y no como el resultado de un consenso social.

El uso de soluciones privadas para fines militares no es necesariamente negativo, pero lo que está en juego en la guerra sobrepasa el ámbito corporativo, pues en esta esfera pública esencial están constantemente en peligro la seguridad nacional y las vidas de las personas.



NOTAS

- ¹ Presentado de conformidad con la Resolución 10/11, de 26 de marzo de 2009, en la que se pide al Grupo de Trabajo que informe sobre los avances logrados en la elaboración de un proyecto de instrumento jurídico, para su debido examen y actuación por el Consejo de Derechos Humanos.
- ² Cf. Doc. A/HRC/7/7, de 9 de enero de 2008, Informe del Grupo de Trabajo sobre la utilización de mercenarios como medio para violar los derechos humanos y obstaculizar el ejercicio del derecho de los pueblos a la libre determinación, párrafo 3.
- ³ CAMPBELL, G.L., U.S. Army Combined Arms Support Command, Paper Presented at the Joint Services Conference on Professional Ethics 2000: Contractors on the Battlefield: *The ethics of paying civilians to enter harm's way and requiring soldiers to depend upon them*, 27 y 28 de enero de 2000. www.usafa.edu/isme/JSCOPE00/Campbell00.html
- ⁴ ALABARDA, Yusuf y LISOWIEC, Rafal. The private military firms: Historical evolution and industry analysis, disponible en www.dtic.mil/cgi-bin/getTRDoc?AD=ADA473255&Location_U2&doc=getTRDoc.pdf
- ⁵ Hay dos excepciones parciales, la *Military Extraterritorial Jurisdiction Act* (MEJA) de los

Estados Unidos y la incorporación de «reservas patrocinadas» en la *Reserve Forces Act* británica de 1996. Isenberg, D. *A fistful of contractors: The case for a pragmatic assessment of private military companies in Iraq*. BASIC Research Report 2004. 4. London and Washington, D.C.: British-American Security Information Council.

⁶ Pocos ejércitos estatales han desarrollado una doctrina que contemple cómo afrontar la presencia de empleados de estas compañías y cómo integrarlos de manera eficaz en la misión.

⁷ ARIENZA FERNÁNDEZ, César. *Privatización y transnacionalización de la defensa, los nuevos ejércitos mercenarios*. Monografía CESEDEN. Madrid.

⁸ LAGUNA SANQUIRICO, Francisco. «Delimitación conceptual relativa a la presencia privada en el marco estatal de la defensa», en *La privatización del uso de la fuerza armada. Política y derecho ante el fenómeno de las empresas militares y de seguridad privadas*, Bosch Editor, 2009. Pp 42-43.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ALABARDA, Yusuf y LISOWIEC, Rafal. Op. Cit
- ANING, E K. «Africa's security in the new millennium: State or mercenary induced stability?». *Conflict Trends*.
- ARIENZA FERNÁNDEZ, César. Op. Cit.
- CAMPBELL, G L. Op. Cit.
- CREVELD Van, Martin L. «Transformation of War, 1991» *Department of the Army Field Manual N° 3-100.21, Contractors on the Battlefield*, 3 de enero de 2003.
- DOUGLAS, Karen L. «Contractors Accompanying the Force: Empowering Commanders with Emergency Change Authority» en *55 A.F. L. Rev.* 127, 2004. Pp 127,135-136.
- HOWE, Herbert. «Private security forces and African stability: the case of Executive Outcomes» en *Journal of Modern African Studies*, vol. 36, n° 2, 1998, págs. 307-31.
- LAGUNA SANQUIRICO. Op. Cit. Pp. 42-43.
- MICHAELS, John D. «Beyond accountability: The constitutional, democratic, and strategic problems with privatizing war», en *82 Wash U. L. Q.* 1001, 2004. Pág. 1023.■

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

EN BUSCA DE LA TIERRA PROMETIDA.

Analisis e Intuición en De La Guerra

José Luis Gómez Blanes. Teniente Coronel. Infantería.

«El análisis crítico [de un acontecimiento histórico] no es solo una evaluación de los medios empleados, sino de todos los medios posibles (que antes deben formularse, es decir, idearse). Por reducida que en la mayor parte de los casos sea la gama de combinaciones posibles, es innegable que enumerar las que no se han utilizado no es un mero análisis de cosas ya dadas, sino una hazaña que exige creatividad intelectual»¹.

INTRODUCCIÓN

Lo más asombroso de la actual interpretación de la teoría de Clausewitz es que el meollo de sus ideas está siendo confirmado por la ciencia moderna, las filosofías tradicionales y las prácticas eficaces en todos los campos de la actividad humana. Con el nombre de «intuición estratégica», la teoría de la práctica propuesta por William Duggan, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia, sitúa la intuición en el centro de la filosofía de la acción.

Según este profesor, «las buenas ideas nos llegan como destellos de lucidez, casi siempre

cuando no las esperamos. De repente se junta todo en la mente. Conectan los puntos. Una serie de pequeños asentimientos nos van mostrando el camino a seguir. Se disipa la niebla y vemos lo que tenemos que hacer»². Ahora todo parece evidente.

Coincide plenamente con la interpretación de Sumida. Este autor afirma que «Clausewitz está convencido de que la intuición es el agente principal de la decisión frente al dilema del mando en la guerra»; y proporciona el motivo que llevó al prusiano a extraer esta conclusión: «El razonamiento deliberado es, según su visión,



insuficiente frente a la complejidad y falta de información existentes bajo unas condiciones de contingencia y peligro».

Sumida denuncia que intérpretes anteriores como «Aron y Gallie han reconocido que De la Guerra ofrece una teoría de la práctica, pero no han explorado o desarrollado esta visión». Se equivoca, sin embargo, cuando afirma que «ninguna crítica importante ha reconocido que el factor crucial del concepto de la práctica de Clausewitz es la intuición»³. El historiador Otte ya había tratado de forma implícita esta cuestión haciendo hincapié en la metodología inductiva del famoso tratadista⁴, y aunque Sumida no menciona este trabajo, lo incluye en su bibliografía. En cualquier caso, el profesor Duggan terminó de corregir esta posible laguna un año más tarde con su teoría de la *intuición estratégica*, basada en el pensamiento de Clausewitz y confirmada por la ciencia moderna. Veamos en qué consiste esta teoría para comprobar si encaja con las ideas de Sumida y Otte —y las complementa—.

INTUICIÓN EXPERTA E INTUICIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de intuición estratégica de Duggan tiene poco que ver con presentir una verdad. A diferencia del concepto común de intuición, la intuición estratégica no es un mero presentimiento, sino un destello de lucidez que ilumina la oscuridad con una idea clara. Con independencia de los sentimientos, esa idea permanece nítida en la mente y la estimula porque proporciona claridad sobre lo que hay que hacer, capacidad para descubrir todas sus implicaciones prácticas y resolución para sortear los obstáculos.

También es diferente de la *intuición experta*, que define como «un juicio instantáneo por el que se obtiene una conclusión al reconocer algo conocido». Aclara que esta clase de intuición solo funciona en situaciones comunes y previstas, mientras que la intuición estratégica es más lenta y funciona mejor en situaciones novedosas.

Resulta clave comprender que la intuición experta y la intuición estratégica

pueden ser incompatibles. Mediante la experiencia y la práctica en un determinado campo de actividad se empiezan a reconocer pautas que permiten resolver problemas análogos de forma cada vez más rápida, obteniendo así intuición experta en ese campo. Para afrontar situaciones novedosas la mente debe relajarse y tomarse más tiempo, con objeto de hacer nuevas conexiones y encontrar así una solución original. Además, es la



intuición estratégica la que permite reconocer cuándo una situación es nueva. En ese caso, exige descartar la intuición experta: desconectar los viejos puntos para permitir que nuevos puntos se conecten a su manera.

La estrategia se ha ido propagando de las Fuerzas Armadas a todas las profesiones, pero en este proceso se han ido perdiendo los destellos de lucidez. Actualmente la estrategia se centra en cómo *analizar* una línea de acción y en cómo *comparar* varias entre sí, pero omite lo más importante: cómo *elaborar* una línea de acción, el verdadero paso creativo, que deja a merced del talento. Esta es la cuestión que aborda precisamente la intuición estratégica, el paso decisivo para enfrentarse a situaciones inéditas que, por definición, carecen de una solución preestablecida.

BASE CIENTÍFICA DE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia es un campo interdisciplinar, pues su finalidad no es elaborar una teoría abstracta, sino resolver problemas de la vida real. Las distintas disciplinas tienen su origen en la necesidad de organizar el conocimiento sobre la realidad de forma comprensible y sistemática. El fraccionamiento del saber tiene sentido para organizar el conocimiento, pero el mundo real carece de esta división artificial. La intuición

estratégica se basa en disciplinas muy dispares: la historia de la ciencia, la neurociencia, la psicología cognitiva, las filosofías orientales y la estrategia militar.

La historia muestra que la ciencia se apoya en dos pilares complementarios: el conocimiento de descubrimientos anteriores y los destellos de lucidez. Utiliza para ello el llamado *método científico*, que la mayoría de las profesiones tratan de emular en sus respectivos campos. El problema es que suele confundirse el método científico completo con una de sus etapas: el *método experimental*. Este consiste en una serie de pasos sucesivos: establecer una hipótesis, diseñar el experimento para probarla, observar los resultados para aceptar o rechazar la hipótesis; si se rechaza, se empieza de nuevo con otra.

Pero los científicos tienen primero que elaborar la hipótesis que quieren demostrar, normalmente la parte más importante. El primer paso del método científico es observar el laboratorio de otros científicos; segundo, realizar sus propios experimentos; y tercero, elaborar una teoría que explique sus resultados. En el verdadero método científico el descubrimiento se produce al final, como consecuencia del estudio y del razonamiento, no al principio, fruto de una idea feliz. Es lo que expresa la afirmación atribuida a Picasso: «*La inspiración existe, pero debe encontrarte trabajando*».

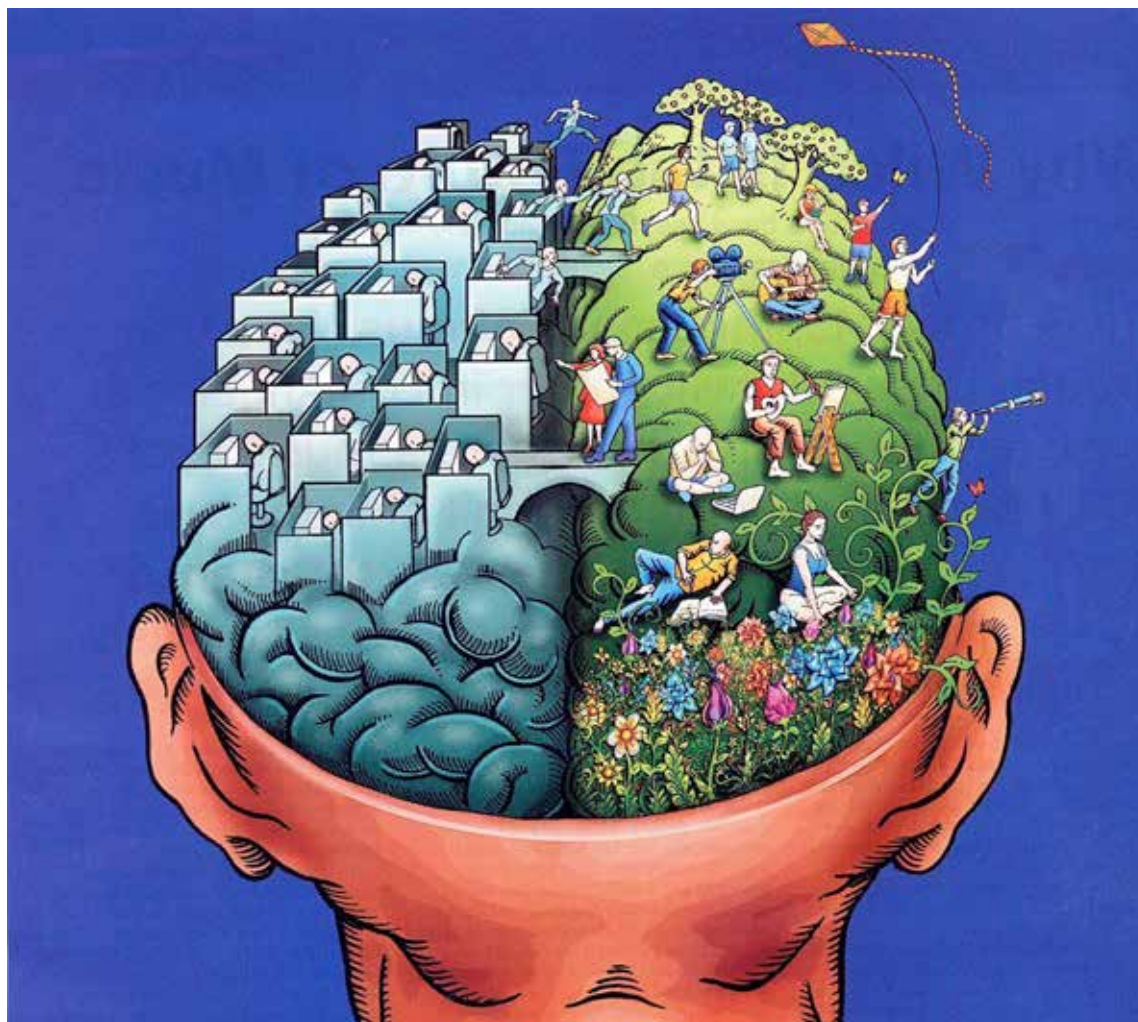
Según la vieja neurociencia, la mente utiliza diferentes formas de trabajar en cada mitad del cerebro: una creativa e intuitiva, pero irracional; y otra racional y analítica, pero sin imaginación. Cada pensamiento procede de una mitad o de otra, toda persona desarrolla más una u otra. Según este modelo, la intuición estratégica sería imposible.

La moderna neurociencia ha descubierto que toda persona combina análisis e intuición en cualquier modo de pensar. Con el nombre de *memoria inteligente*, los grandes y pequeños destellos de lucidez toman elementos del pasado de cualquier parte del cerebro y los combinan de forma novedosa. Según este nuevo modelo, la intuición estratégica es una forma de pensamiento racional que utiliza todo el cerebro.

La moderna psicología estudia la toma de decisiones en situaciones estresantes de la vida real y ha llegado a lo que denomina intuición experta: juicios instantáneos de expertos en acción. La mente del experto combina de forma inconsciente, debido a la práctica, elementos del pasado para emitir un juicio. Sin embargo, solo funciona en situaciones conocidas.

La intuición estratégica utiliza los mismos mecanismos mentales que la intuición experta pero más despacio, de forma más consciente y en nuevas situaciones para las que, debido a su novedad, la experiencia específica del pasado resulta insuficiente.

Las distintas versiones de la filosofía oriental comparten algunos elementos que muestran asombrosa semejanza con el pensamiento de



Clausewitz, haciendo especial hincapié en lo que este denomina *«presencia de ánimo: la disciplina mental de liberar los pensamientos para permitir que sobrevenga el destello de lucidez»*⁵. Las artes marciales orientales aplican esta disciplina de forma muy parecida a la intuición estratégica.

CLAUSEWITZ: PRECURSOR DE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA

Clausewitz coloca el destello de lucidez en primer plano para explicar el pensamiento de los generales victoriosos, al que denomina «golpe de vista». Proporciona los pasos esenciales que producen un destello de lucidez: ejemplos de la historia, que ya debe tener en la mente; presencia de ánimo, por la que espera lo inesperado y no prejuzga de qué ejemplos se servirá; golpe de vista, que selecciona y combina los ejemplos apropiados; y resolución, por la que se empeña en hacerlo realidad a pesar de los posibles obstáculos e incertidumbres. Esto es lo que en realidad propugna el método científico. *«Estos cuatro pasos resuelven el problema de cómo funciona la memoria inteligente en situaciones desconocidas: los elementos utilizados provienen del pasado, pero su combinación es algo nuevo»*⁶. En esto consiste la intuición estratégica⁷:

- *Ejemplos históricos*: La intuición experta depende exclusivamente de la experiencia propia, mientras que la intuición estratégica aprovecha también la experiencia ajena. No se limita a la experiencia directa, sino que aprovecha también los ejemplos históricos de toda época y lugar.
- *Presencia de ánimo*: Despeja la mente de toda expectativa e idea preconcebida sobre lo que podría hacer, incluso es capaz de desprenderse de sus propósitos iniciales específicos.
- *Golpe de vista*: Una mente libre de prejuicios puede juntar ciertos elementos de diversos ejemplos del pasado en una nueva combinación. Gracias a su estudio de la historia militar, Napoleón tenía muchos posibles elementos que aprovechar, pero no sabía de antemano qué elementos específicos se juntarían en su mente en un caso particular. No tenía nada preconcebido al

respecto. Liberaba su mente y la estrategia adecuada se asociaba en ella.

- *Resolución*: No basta con ver lo que hay que hacer, sino que también es necesario estar resuelto a vencer los obstáculos, peligros e incertidumbres. El golpe de vista incluye la fuerza que impulsa a convertir el destello de lucidez en realidad, a pesar de la fricción.

Estos cuatro pasos encajan perfectamente en la comprensión moderna de la memoria inteligente. Muestran cómo funciona la mente ante situaciones novedosas. La intuición experta aprovecha lo que se tiene en la cabeza en relación con situaciones similares, mientras que la intuición estratégica junta en una nueva combinación elementos seleccionados de diferentes situaciones, a veces muy alejadas entre sí en tiempo, lugar e, incluso, campos de actividad.

CAMBIO DE PARADIGMA

La práctica de la intuición estratégica se puede observar en los negocios, en los programas sociales, en todas las profesiones y en la educación. La intuición estratégica da un vuelco a la sabiduría convencional en todos estos campos de actividad, cuya base conceptual surgió antes de que la neurociencia pudiera mostrar cómo se forman realmente las ideas en la mente. La preparación convencional distingue, en todos los campos, dos clases de actividad mental: pensamiento racional e imaginación creativa. Según este viejo modelo, lo único que unía las dos actividades era el trabajo en equipo, mediante el cual una persona podía ser racional y otra creativa, de forma que juntos podían ser ambas cosas a la vez. La intuición estratégica combina ambas capacidades en la misma persona.

En el fondo de los grandes logros de la humanidad se encuentran los destellos de lucidez, aunque no se detectan a primera vista porque los relatos de lo que sucedió los omiten. Las explicaciones se centran en las fuerzas externas y en el temperamento, lo cual proporciona poca orientación porque ambas cosas escapan a nuestro control. La intuición estratégica muestra cómo los destellos de lucidez aparecen al margen de las condiciones externas y del temperamento. El destello de lucidez se adapta tanto a las circunstancias que nos rodean como a nuestra personalidad. Sin embargo, no se puede predecir el



resultado del destello de lucidez. La gran virtud de esta teoría es que hace accesibles todos los grandes éxitos que consideramos reservados a unos pocos genios.

Jomini y Clausewitz proporcionan los dos paradigmas extremos que determinan la forma de ver al hombre y al mundo y, por tanto, de luchar por el éxito. Estamos muy acostumbrados al paradigma jominiano: «*Uno puede lograr cualquier cosa que quiera si cree en sí mismo, se fija metas claras y trabaja duro*». Por el contrario, la intuición estratégica parte del paradigma clausewitziano: «*Uno puede lograr muchas cosas, si se prepara para una oportunidad, la descubre y acepta sus implicaciones*»⁸.

La primera idea es muy atractiva, pese a la trampa que supone. La ventaja de ese sentimiento es que proporciona optimismo sobre uno

mismo y sus posibilidades. El problema surge al pasar de las sensaciones a las decisiones: los sueños deben ajustarse a la realidad.

Desde el punto de vista de la estrategia, la forma popular de contar la historia produce una idea equivocada. Esos relatos enseñan que podemos hacer lo que queramos y que, en caso de éxito, todo se deberá a nosotros. Cuando todo marcha bien no tenemos que agradecerse a nadie, pero si no conseguimos lo que soñamos nos metemos en un callejón sin salida; solo queda acudir a otra dosis de optimismo y probar suerte.

Si no queremos quedarnos sin recursos, debemos pasar del lema «una tierra donde los sueños se realizan» a este otro: «una tierra llena de oportunidades». En la vida real las oportunidades son limitadas y específicas. Una época de crisis no permite lograr «lo que se quiera», ni siquiera «muchas cosas». En esos tiempos uno puede conseguir pocas cosas. Incluso entonces algunos pueden lograr grandes éxitos, pero no por seguir sus sueños, sino porque descubren oportunidades específicas.

Una persona sensata se abre camino buscando oportunidades específicas, sin dejarse seducir por sueños ambiciosos. Progresar por donde los éxitos

lo van llevando, no por donde uno quiere ir. El progreso procede de las oportunidades: cuando alguien descubre una oportunidad, la aprovecha y la convierte en realidad. No podemos anticipar las futuras oportunidades ni si alguien las descubrirá, de modo que tampoco podemos predecir el rumbo del progreso. Pero más importante es saber cómo funciona el progreso. Los destellos de lucidez muestran la historia latente del éxito. Cada oportunidad aparece siempre como una combinación de elementos del pasado que puede resolver un problema. Sin esos elementos, la oportunidad no existe.

INTERPRETACIÓN DE SUMIDA

Clausewitz observó, según Sumida, que la comprensión práctica era, en gran medida, producto de la experiencia, y que lo que ampliaba



su alcance era la intuición: una forma de pensamiento inconsciente que combinaba inteligencia (los ejemplos del pasado y el golpe de vista de Duggan) y emociones racionales (presencia de ánimo y resolución, para Duggan). Otte, por su parte, llama intelecto y carácter a esta combinación. Lo que hace la intuición, el mecanismo que aprovecha y junta los ejemplos del pasado, consiste en combinar razonamiento subconsciente y ecuanimidad emocional.

El componente emocional de la intuición y su combinación con la racionalidad no podría, de acuerdo con la interpretación de Sumida, ser descrito con palabras, sino que tenía que ser re-experimentado por el aprendiz. *De la Guerra* enseña cómo mejorar la capacidad de intuición antes de que se presente la oportunidad de la experiencia directa.

La mayoría de las interpretaciones de este tratado parten de la premisa de que una buena teoría debe ajustarse a una «intuición lineal».

De esta forma perciben sus afirmaciones en términos simplificados y lineales. Por eso, una comprensión completa del pensamiento de Clausewitz exige un readiestramiento de nuestra intuición. El propio tratado explica cómo lograrlo.

Solo cuando el producto del subconsciente pasa a un plano consciente se convierte en verdadera intuición. A partir de entonces se puede someter a un análisis (a diferencia de un presentimiento). El producto de la intuición no es infalible, pero puede aumentar, y en ocasiones superar, el valor de las conclusiones producidas por el pensamiento consciente. Clausewitz relaciona el miedo con la inacción, lo que implica que el miedo es el obstáculo principal para la intuición, porque deteriora la fluidez de ese proceso mixto de análisis e intuición.

La intuición como base para la toma de decisiones se ve favorecida cuando la falta de información o la escasez de tiempo impiden una reflexión deliberada. Por el contrario, queda anulada cuando la persona se siente amenazada, presionada, juzgada o estresada. Esto se debe a que cuando está en juego la autoestima parecen desarmarse o perderse sutiles formas inconscientes de información, y nuestra forma de actuar se vuelve torpe y áspera. Cuánto más conscientes de nuestra vulnerabilidad somos, más frágil se vuelve nuestra identidad personal lo que nos lleva a silenciar el subconsciente. Por tanto, la intuición no depende solo de la actitud y la preparación. Las personas capaces de actuar mediante impulsos intuitivos son también las que se mueven con más soltura en medio de la incertidumbre.

La intuición proporciona sabiduría, entendida como capacidad para emitir juicios acertados sobre la base de datos insuficientes: cuando no

es fácil distinguir la información relevante de la irrelevante; cuando la interpretación de las acciones y los propósitos es confusa; cuando los pequeños detalles pueden revelar asuntos importantes; cuando resulta difícil percibir las ventajas y los inconvenientes, discernir los costes y los beneficios o captar las consecuencias a largo plazo de las decisiones a corto plazo; cuando muchas variables interactúan de forma compleja.

Clausewitz está convencido de que esta clase de intuición solo se logra cuando la determinación supera el temor. La re-experimentación de un acontecimiento victorioso del pasado ayuda a superarlo. La finalidad de este sustituto de la experiencia real es mejorar la capacidad de intuición, lo cual constituye el principal antídoto contra los efectos negativos de la fricción natural de la guerra.

Las interpretaciones tradicionales han considerado las críticas de Clausewitz a Jomini una corrección a la *rigidez* de su determinismo, más que un rechazo total de su teoría determinista. De esta forma, ha pasado inadvertida la naturaleza de la solución de Clausewitz al problema del carácter no lineal de la guerra: una teoría de la práctica no prescriptiva que fomente el desarrollo de una intuición acertada y que corrija la defectuosa.

CONCLUSIÓN

Se puede apreciar un estrecho paralelismo entre las afirmaciones de Sumida sobre la intuición y la teoría de Duggan, pese a diferencias de nombres y propósito. El primero tiene una intención claramente exegética, aunque este carácter queda enmascarado por el hecho de realizar la exégesis de una obra pedagógica. El segundo elabora una teoría específica sobre la intuición a partir de una interpretación muy parecida del tratadista prusiano, aunque también se sirve de otras fuentes.

La intuición lineal de uno se parece mucho a la intuición experta del otro, de lo que se infiere que la intuición a secas, de la que habla Sumida, es precisamente la intuición estratégica de Duggan. Lo mismo podría decirse de los efectos del miedo de uno y de la presencia de ánimo del otro, etc. El primero considera de modo directo cómo prepararse para la acción (observando cómo diseñaron otros sus acciones) y el segundo

cómo diseñar la acción (utilizando ejemplos del pasado). Sin embargo, estas diferencias son solo cuestión de énfasis.

Algo más difícil resulta percibir la correlación entre Duggan y Otte. Aunque análisis no equivale a deducción, ni intuición a inducción, el binomio análisis-intuición del primero se corresponde con el binomio deducción-inducción del segundo. Lo que ambos proponen es que todo pensamiento tiene dos partes: una deductiva, fruto de la posibilidad de dividirlo en partes que mantienen una relación lógica; y otra inductiva, inferida de la observación directa de la realidad, que se sintetiza en la mente de forma natural. Esta combinación no resuelve los problemas de incertidumbre y complejidad, como hace notar Sumida, pero hace más explícito el pensamiento, proporcionando convicción, capacidad para percibir las implicaciones prácticas y la posibilidad de comunicarlo a otras personas.

Sumida, investigador, proporciona una visión general del pensamiento de Clausewitz; mientras que Duggan, profesor de una escuela de negocios, se centra en su aplicación práctica. Otte, un historiador que dirige su trabajo a profesionales de la enseñanza militar, pone más énfasis en los aspectos pedagógicos. Entre los tres proporcionan las claves para obtener muy buenos líderes militares sin necesidad de experiencia directa, sin la esclavitud de una teoría positiva y sin renunciar a ningún «*ingrediente activo del talento*»⁹.

NOTAS

¹ CLAUSEWITZ, Karl Von. *De la guerra*, pág. 283.

² DUGGAN, William. *Intuición Estratégica*. Granica, 2009. Pág. 15.

³ SUMIDA Jon T. *Decoding Clausewitz*. University Press of Kansas, 2008. Pág. 183.

⁴ OTTE, T. G. «Educating Bellona: Carl von Clausewitz and Military Education», en KENNEDY, Gregory C. y NEILSON, Keith. *Military Education: Past, Present and Future*. Praeger, 2002.

⁵ DUGGAN. Op. Cit. Pág. 25.

⁶ DUGGAN: Op. Cit. Pág. 24.

⁷ DUGGAN: Op. Cit. Pág. 92.

⁸ DUGGAN: Op. Cit. Pág. 251.

⁹ CLAUSEWITZ Op. Cit. Pág. 258.■

OPERACIÓN TORMENTA: CROACIA, AGOSTO 1995

Carlos Calvo González-Regueral. Coronel. Infantería. DEM.

Desde el final de la guerra de 1991, los serbios de Croacia retenían el control sobre aproximadamente un tercio del territorio croata, concretamente sobre las regiones de la Krajina y Eslavonia. En esas regiones las Naciones Unidas establecieron las llamadas UNPA (United Nations Protected Areas): las Norte y Sur en la Krajina y las Este y Oeste en Eslavonia.

El fracaso de la ONU para restablecer el control de las autoridades croatas sobre las UNPA, la necesidad de reintegrar a unos 300.000 refugiados a sus hogares y las nefastas consecuencias económicas sobre la economía croata, especialmente sobre el turismo, provocados por el control serbio en la denominada República Serbia de Krajina (RSK), fueron las razones principales que llevaron al presidente Franjo Tudjman a optar por una solución militar que permitiera restituir el control político sobre el conjunto del territorio.

Tras la firma de los acuerdos de Washington¹, el Ejército Croata (HV-Hrvatska Vojska) se había reforzado y reestructurado con ayuda económica y técnica de Estados Unidos y material procedente de Alemania, principalmente vehículos acorazados y mecanizados procedentes de la antigua RDA. Los croatas igualmente recibieron

ayuda para instrucción y adiestramiento a través de empresas como MPRI (Military Professional Resources Inc), dirigida en ese momento por el teniente general Soyster, antiguo segundo jefe de la Defence Intelligence Agency (DIA) estadounidense, y en la que también participaban generales retirados como Carl E Vuono (jefe de EM del US Army durante la Guerra del Golfo) y Crosbie E Saint (jefe del Mando en Europa del US Army entre 1988 y 1992).

A principios de enero de 1995 Tudjman amenazó con dar por concluido definitivamente el mandato de la ONU en Croacia. Tras un arduo periodo de negociaciones, fue finalmente prorrogado por un plazo de seis meses. Con la prórroga, Tudjman se aseguraba importantes concesiones. La nueva fuerza de paz, denominada UNCRO (United Nations Confidence Restoration Operation) se redujo de 14.000 a 5.000 efectivos y su mandato incluyó el compromiso de controlar la frontera entre Croacia y Bosnia-Herzegovina.

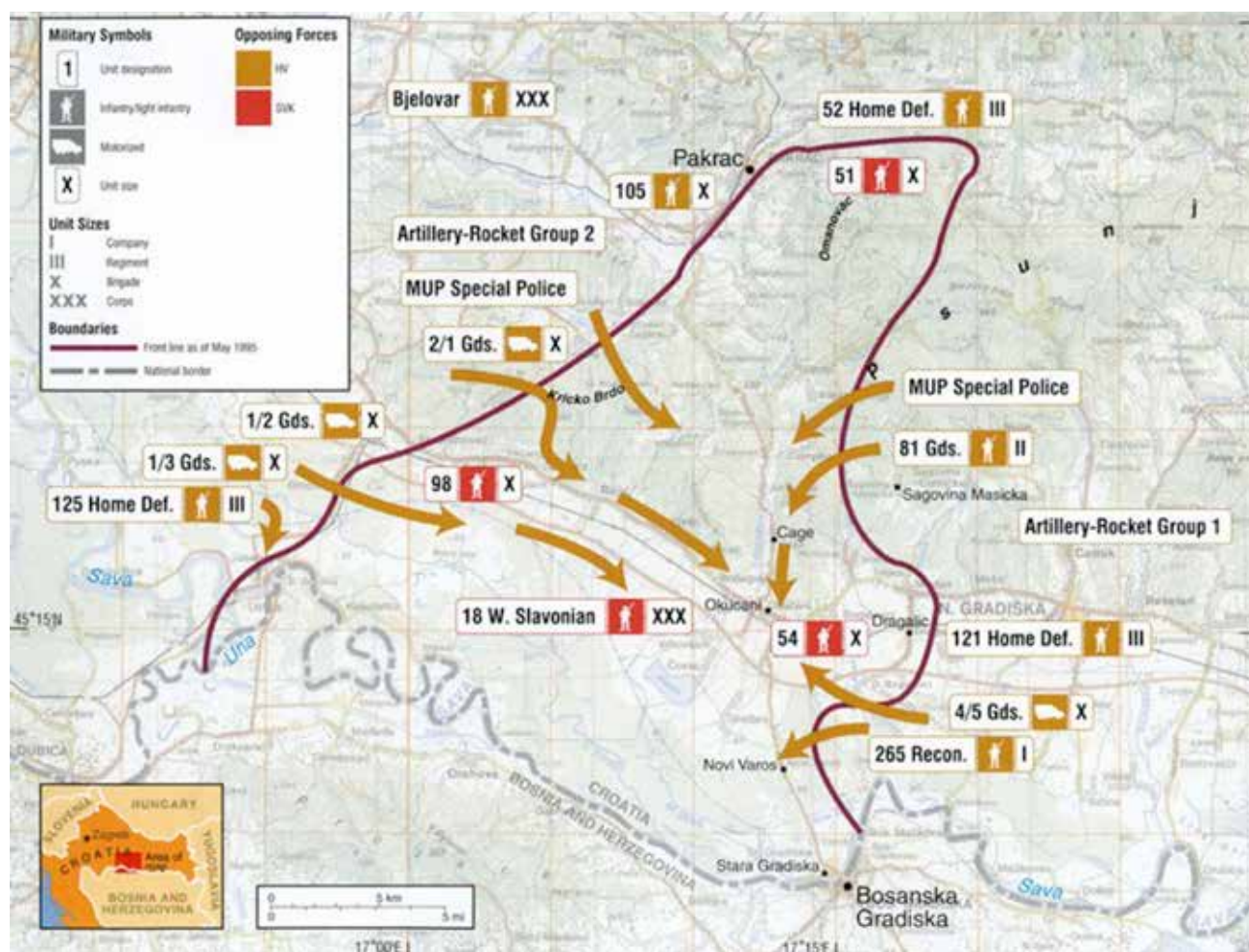
A principios de mayo de 1995 los croatas dieron un primer paso importante hacia la unificación de su territorio con el ataque a la antigua UNPA Oeste (operación Relámpago) por una

fuerza de 7.000 efectivos que rápidamente ocupó la Eslovenia Occidental. Esta operación sirvió para confirmar que el HV estaba bien preparado y que las reformas realizadas bajo la dirección del ministro de Defensa Gojko Susak habían sido eficaces.

Pero no solo la situación militar era favorable para Zagreb. Políticamente se debía aprovechar la ventaja que producía el progresivo distanciamiento entre Slobodan Milosevic y su antiguo aliado, Milan Martić, líder de la República Serbia de Krajina (RSK). Milosevic había llegado a condenar el bombardeo de Zagreb con cohetes que Martić había ordenado como respuesta al ataque croata. Por parte internacional, aunque el ataque había violado las resoluciones de la ONU, los Estados Unidos y Alemania bloquearon cualquier

tipo de resolución del Consejo de Seguridad de la ONU que condenase a los croatas.

Durante el mes de julio se produjeron nuevos acontecimientos que los croatas supieron aprovechar. Tras una acción conjunta entre los serbios de la RSK y de la República Srpska de Bosnia, contra los musulmanes disidentes de Fikret Abdic (V Cuerpo de Ejército del Armija BiH) en el enclave de Bihac, los presidentes Tudjman e Izetbegovic firmaron en Split, el 22 de junio, un acuerdo de cooperación militar. Bajo el amparo de dicho acuerdo fuerzas del HV y del HVO², estimadas en unos 10.000 efectivos, atacaron desde territorio bosnio a las fuerzas serbias que cercaban Bihac y ocuparon las localidades de Bosansko Grahovo y Glamoc, lo que alivió la presión que se ejercía sobre el enclave de Bihac.



Operación Relámpago

En ese clima tan favorable para sus propósitos, el 4 de agosto de 1995 el Ejército croata inició la operación Tormenta para recuperar la totalidad de la Krajina controlada por los serbios. En menos de una semana los territorios de las antiguas UNPA Norte y Sur volvieron a estar bajo control de las autoridades de Zagreb y la RSK había dejado de existir.

OPERACIÓN RELÁMPAGO (*BLJESAK*)

El 2 de mayo de 1995 las fuerzas del HV iniciaron la operación Relámpago (*Bljesak*) para recuperar la Eslavonia Occidental. Desde un punto de vista político el momento elegido era propicio puesto que toda la atención internacional estaba centrada en las continuas violaciones de los acuerdos de paz de la ONU que se estaban produciendo en torno a Sarajevo y que centraban las discusiones sobre la conveniencia de desencadenar ataques aéreos contra los serbios de Bosnia.

El objetivo que el mando político perseguía con *Bljesak* era doble. Por un lado, contribuir al propósito general de retomar el control sobre todos los territorios controlados por los serbios de la RSK. Por otro, verificar el nivel de adiestramiento que las unidades del HV habían alcanzado tras el proceso de reformas que habían iniciado meses atrás.

El mando de la operación se encargó al jefe de la región militar de Bjelovar que contó con tres brigadas de Infantería, dos batallones independientes y dos grupos de Fuerzas Especiales de la Policía.

La operación se completó en tres días y constituyó un rotundo éxito para los croatas. En el plano militar se comprobó la eficacia del programa de modernización y la calidad de las nuevas unidades del HV y la relativa debilidad de las fuerzas de las RSK.

Desde el punto de vista político la pasividad internacional y la falta de interés que mostraron los serbios de Bosnia y de la Federación Yugoslava hacia la situación en la RSK animaron a los croatas a continuar con su política de reunificación territorial.

La posterior ocupación de Bosansko Grahovo y Glamoc, en junio de 1996, planteó una amenaza a Knin desde el Este e inmovilizó al primer Cuerpo del Ejército serbio de Bosnia desplegado

en la zona de Jajce, que veía amenazado el eje de comunicaciones Jajce-Banja Luka.

OPERACIÓN TORMENTA (*OLUJA*)

Animados por el éxito, los croatas empezaron el planeamiento de una operación de mayor envergadura. A finales de julio habían movilizado a unos 100.000 efectivos con otros 100.000 como reserva. Para la operación se contemplaba la participación de unidades de cinco regiones militares: Bjelovar (general Luka Dzanko), Zagreb (general Ivan Basarac), Karlovac (general Miljenko Crnjac), Gospić (general Mirko Norac) y Zadar (general Ante Gotovina).

El plan de ataque croata preveía tres fases: ruptura, penetración en el interior de la RSK y ocupación de las posiciones en la frontera con Bosnia. La duración estimada era de siete días.

El enemigo al que debían enfrentarse estaba compuesto por los Cuerpos XVIII y XXXIX en el Norte con un total de 32.500 efectivos, 90 carros, 80 piezas de artillería, 6 lanzacohetes Orkan de 262 mm y 6 FROG-7. En la zona de la base aérea de Ubdina desplegaba el XV CE serbio con 15.000 efectivos, 70 carros y 140 piezas. En la zona de Knin desplegaba el VII CE con 10.000 efectivos, 90 carros y 110 piezas. La reserva estaba constituida por el XXI CE, desplegado entre Slunj y Velika Kladusa.

Los serbios, dirigidos por el antiguo coronel del JNA (Jugoslavenska Narodna Armija) Mile Mrksic, pensaban que los croatas no estaban capacitados para realizar una ofensiva a gran escala y que continuarían con una estrategia de acciones limitadas. Este error de valoración sobre las posibilidades de su enemigo sería fatal puesto que pensaron que el esfuerzo principal croata procedería de la zona de Zagreb para alejar a la capital de represalias serbias, y en consecuencia mantuvieron su despliegue con el centro de gravedad en la zona norte y debilitaron la zona clave de su capital Knin.

El ataque croata se inició a las 05:00 horas del 4 de agosto a la vez que el V CE del Armija BiH, al mando del general Atif Dudakovic, atacaba desde la zona de Bihac en dirección Velika Kladusa. En el Norte los serbios opusieron una fuerte resistencia en torno a Petrinja y Slunj, pero las unidades de vanguardia croatas en lugar de empeñarse en combate en estas localidades



Despliegue serbio

A las 04:00 del día 5 de agosto, el 125 regimiento del HV atacó siguiendo la dirección Jasenovac-Dubica-Kostanjica para proteger el flanco de la acción en la zona norte de posibles reacciones por parte del Ejército serbio de Bosnia. Seis horas después las unidades del XV CE de la RSK iniciaron su retirada hacia el interior del territorio bosnio y a mediodía el HV alcanzaba Knin tras la huida del Gobierno de la RSK a Banja Luka. En su ataque los croatas mantuvieron deliberadamente abierta una salida al NE de Knin para

las desbordaron para concentrar el esfuerzo en objetivos en profundidad, dejando su limpieza a escalones posteriores.

En esa zona los objetivos del HV eran el área de Glina-Topusko donde debían enlazar con el V CE BiH. En la tarde del día 4, Glina había sido ocupada.

En el Sur esa tarde los croatas consiguieron alcanzar Drnis y Obrovac, posiciones intermedias en el camino a Knin, la capital de la RSK.

En Eslavonia Oriental el XI CE de la RSK intentó aliviar la presión sobre sus compañeros bombardeando Osijek y Vinkovici donde desplegaban las Brigadas de Guardias croatas III y V, al mando del general Duro Decak, jefe de la región militar de Osijek. La misión de esas brigadas era prevenir posibles acciones desde el Este por parte del Ejército serbio de la RFY. Aunque inicialmente el plan Olusja contemplaba un ataque en esta zona, finalmente fue descartado para no provocar reacciones de Belgrado que podrían desbaratar toda la operación.

evitar que los serbios se vieran cercados y encarnizasen su resistencia.

La caída de Knin anuló la voluntad de resistencia de los serbios y a partir de ese día los croatas se limitaron a completar la ocupación y a la limpieza de las unidades que habían quedado aisladas. El último combate importante tuvo lugar a primeras horas de la mañana del día 8 en Dvor entre unidades del V CE del Armija BiH y del RSK.

Los combates finalizaron a las 07:00 del día 8, unas 100 horas después de haberse iniciado la acción. En la operación los croatas tuvieron alrededor de 174 muertos y 1.430 heridos, de los que aproximadamente un 60% lo fueron por minas.

ENSEÑANZAS

La estrategia desarrollada por los croatas para restaurar la soberanía sobre los territorios de la RSK se planteó de manera inteligente, aprovechando todas las bazas que se le



Operación Tormenta

presentaban. Mientras militarmente fueron débiles sus líneas de acción estratégicas se centraron en lo siguiente:

- En el plano político, consolidar la estructura del recién creado Estado y afianzar el Gobierno para asegurar la autoridad del presidente Tudjman y del HDZ (Unión Democrática Croata, Hrvatska Demokratska Zajednica) y no presentar fisuras políticas internas.
- En el plano diplomático, presentar una buena imagen ante la opinión pública mundial que favoreciese sus intereses para conseguir el respaldo de las principales potencias occidentales y de las organizaciones internacionales. En este esfuerzo hay que destacar la ayuda de los gobiernos alemán y estadounidense³.
- En el ámbito militar, los esfuerzos se centraron en organizar el HV y conseguir un nivel de adiestramiento de las unidades que permitiera recurrir a medios militares para conseguir la unidad territorial cuando fuera necesario.
- Conseguido un nivel de eficacia militar adecuado y ante la incapacidad de resolver la situación por otros medios, el Gobierno croata decidió el empleo de la fuerza, con asesoramiento favorable previo del mando militar. Las enseñanzas más destacables de la preparación y ejecución de las operaciones fueron las siguientes:
- Acierto en la estrategia inicial de carácter limitado, con el planeamiento y ejecución de una operación previa en Eslavonia Occidental para evaluar las capacidades militares propias y la reacción tanto de la República Federal Yugoslava como del conjunto de la comunidad internacional.
- Creación de condiciones políticas favorables con la firma de los acuerdos de Washington que permitió la actuación del HV en el interior de Bosnia en colaboración con el Armija. Esta alianza llevó en el plano operacional a la ocupación de la zona Glamoc-Bosansko Grahovo que planteaba una doble amenaza sobre la RSK hacia Knin, y sobre la República Srpska de BiH hacia la vital línea de comunicaciones Jajce-Banja Luka.
- Acierto en la elección del momento de la operación, durante el verano, cuando las eventuales reacciones de la comunidad internacional son lentas y el foco de atención estaba centrado en torno a los acontecimientos en Sarajevo, Gorazde, Srebrenica y Zepa⁴. Este factor condicionó el planeamiento de la operación que desde el inicio contempló una rápida ejecución para aprovecharlo.
- Aprovechamiento de las debilidades del enemigo. Conscientes de que los serbios habían desplazado su centro de gravedad a la zona próxima a la UNPA Norte, amenazando Zagreb, y de que esperaban un ataque limitado tras valorar erróneamente las capacidades del HV y de sus intenciones reales, los croatas supieron aprovechar esa circunstancia lanzando un ataque generalizado con su esfuerzo principal dirigido hacia la capital Knin, verdadero centro de gravedad político y estratégico de la RSK, cuya caída provocó el derrumbe de todo el dispositivo serbio.
- Acertada valoración de las posibilidades del enemigo. El planteamiento defensivo en la zona de Osijek, con la finalidad de no provocar reacciones indeseadas por parte de la RFY en una zona tan delicada como la Eslavonia Oriental, lindante con Vojvodina, fue resultado de un detallado análisis de la situación estratégica general. El mando croata fue consciente en todo momento de que Belgrado no ayudaría a la RSK y que los serbios de Bosnia centrarían su atención en la amenaza planteada por el Armija sobre Banja Luka, mientras no se sintieran amenazados directamente.
- El planteamiento de objetivos en profundidad constituyó un acierto así como el olvido de otros secundarios de valor limitado en los que se había centrado la acción militar hasta ese momento.
- Acertada ejecución táctica, mediante la que los mandos croatas mostraron hasta qué punto había influido en ellos la mentalidad ofensiva tras la puesta en práctica del programa de adiestramiento. En cuanto a su ejecución, las unidades del HV mostraron una acometividad desconocida hasta ese momento. En este aspecto merece la pena destacar el esfuerzo en el adiestramiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES Y TÁCTICOS

NIVEL	AUTORIDAD	OBJ. RECIBIDO	OBJ. FIJADO
Político	Presidente Tudjman		Restablecer soberanía
Estratégico militar	Jefe de las FAS	Realizar operaciones militares para restablecer la soberanía	Realizar operaciones militares para restablecer la soberanía nacional excepto en Eslavonia Oriental y expulsar a las fuerzas militares de la RSK del territorio croata
Operacional	Jefe de la RM Osijek	Cubrir la frontera con Eslavonia	Defensa del territorio y cobertura del flanco
	Jefe de la zona de combate	Expulsar fuerzas de la RSK ¹ en la Krajina	Atacar y ocupar las zonas de las UNPA ² Norte y Sur
Táctico	Jefe del Sector Norte	Atacar y ocupar la UNPA Norte	Kostajnica-Dvor Glina-Topusko Velika Kladusa

¹República Serbia de Krajina

² Áreas Protegidas de las Naciones Unidas

de pequeñas unidades y en la formación de oficiales subalternos y suboficiales.

CONSECUENCIAS

El éxito de las operaciones del verano, junto con una mayor determinación de la comunidad internacional, especialmente de los miembros de la OTAN y la alianza croata-musulmana desencadenaron una serie de acontecimientos (colapso del Ejército Serbio en Bosnia occidental, bombardeos OTAN y aprobación de un plan de intervención respaldado por Estados Unidos), que marcaron el desenlace de la guerra y sentaron las bases políticas que llevaron finalmente a la firma de los acuerdos de Dayton en noviembre de 1995 y a la transferencia de autoridad de la ONU a la OTAN, que se realizó el 20 de diciembre de ese mismo año.

NOTAS

¹ Acuerdos firmados en marzo de 1994 por el Primer Ministro bosnio, Haris Silajdzic, el

Ministro de Exteriores croata, Mate Granic y el Presidente de los croatas de Herzeg-Bosna, Kresimir Zubak, en los que se decidió integrar los territorios de Bosnia-Herzegovina controlados por croatas y bosnios en una única entidad que se denominaría Federación de Bosnia y Herzegovina.

² Hrvatsko Vijeće Obrane, Consejo Croata de Defensa, fuerza militar de la República Croata de Herzeg-Bosna creada para controlar las zonas de mayoría croata en Bosnia-Herzegovina.

³ Sobre el papel que Alemania y Estados Unidos desempeñaron a lo largo de la crisis de la ex Yugoslavia en esos años ver: Maull, Hans W. «Germany in the Yugoslav Crisis». *Survival*. Vol 37, N°4. Winter 1995-96; y Glitmand, Maynard. «US Policy in Bosnia: Rethinking a Flawed Approach». *Survival*. Vol 38, N°4. Winter 1996-97.

⁴ Las tristemente célebres matanzas de Srebrenica se produjeron entre los días 7 y 11 de julio de 1995. ■

UN ANALISTA MILITAR ESPAÑOL EN EL PENTÁGONO. EL PENTAGON INTELLIGENCE FUSION CENTER (PIFC)

José María Crespo Gómez. Teniente Coronel. Infantería.

La banda del *Army* y sus *cheerleaders* hacen su aparición por los pasillos del Pentágono y se concentran en el patio central del edificio. ¡Qué estruendo! ¿Qué pasa?

Ya en el patio, situado muy cerca de mi lugar de trabajo, por encima de todo el gentío, puedo ver a un hombre disfrazado con una capa negra con una gran A bordada, montado un caballo



Vista del Pentágono (a orillas del río Potomac) con Washington DC al fondo

negro. ¡Me dicen que es como Supermán, pero en versión *Army*!

Grandes rótulos con las palabras *Army* y *Navy* cuelgan de las fachadas que dan al patio y el general Raymond Odierno, Jefe del Estado Mayor del Ejército, está hablando desde el escenario situado en uno de los laterales del patio.

Los militares del Ejército de Tierra y de la Armada destinados en el edificio acuden

en masa para animar a sus equipos, pues este sábado se disputa el partido entre los equipos de fútbol americano de las academias de West Point (*Army*) y Annapolis (*Navy*), partido de máxima rivalidad y que mueve casi tantas pasiones como un duelo de primera división en España.

Al final, como no podía ser de otra manera, acabo uniéndome a los gritos de: «¡Go *Army*, beat *Navy*!»

Este edificio está lleno de sorpresas...

EL PENTÁGONO: SEDE DEL DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE LOS ESTADOS UNIDOS

El Pentágono es sin duda un edificio singular. Es el edificio de oficinas más grande del mundo en superficie, con cerca de 6.500.000 metros cuadrados, de los cuales 3.700.000 son oficinas. Consta de cinco plantas sobre rasante, dos sótanos y cinco corredores del anillo por planta con un total de 28 Km de pasillos. El edificio cuenta con una plaza central, de forma pentagonal, conocida informalmente como «zona cero», un apodo que tiene su origen en la Guerra Fría y se basa en la presunción de que la Unión Soviética tendría como objetivo de sus misiles nucleares esta ubicación central en el caso del estallido de un conflicto nuclear.

En el Pentágono trabajan diariamente más de 25.000 empleados militares y civiles. Sus pasillos



El APTF (*Afghanistan-Pakistan Task Force*) con su director al frente

y despachos están designados por un código alfanumérico para evitar que el personal se pierda continuamente dentro de él (lo que no siempre se consigue...).

La emblemática sede del Departamento de Defensa de Estados Unidos es una ciudad en sí misma pues, aparte del área de oficinas, dispone de un hospital, un gimnasio imponente, una biblioteca que cuenta con más de 300.000 publicaciones y una zona comercial con diferentes sucursales bancarias, tiendas, restaurantes y todos los servicios necesarios para dar apoyo al personal que trabaja en él.

Dispone de una parada de metro frente a una de las entradas del edificio y alrededor de 9.000 automóviles se estacionan diariamente en sus diferentes áreas de aparcamiento. Como dicen los soldados del regimiento *Old Guard*, encargados de acompañar a las visitas guiadas que discurren por sus pasillos diariamente: «*Lo único que se puede echar de menos en este edificio es un campo de golf*».

El edificio no solo alberga el Departamento de Defensa, sino también el Estado Mayor Conjunto y los cuarteles generales de los *Services*, es decir, *Army*, *Navy*, *Air Force* y *Marine Corps*. Desde el Pentágono, el presidente de los EEUU y su secretario de Defensa ejercen el mando y control de sus Fuerzas Armadas desplegadas en el mundo.

Este colosal edificio fue construido durante la Segunda Guerra Mundial en un tiempo récord en la llanura de inundación del río Potomac, lo que en su momento supuso un reto para los ingenieros. Fue construido casi en su totalidad en hormigón armado, al ser requerido el acero para atender las necesidades de guerra. Dieciséis meses bastaron para tener a punto al gigante que se convertiría, nada más nacer, en una institución y un símbolo a la vez. Estuvo completamente listo el día 15 de enero de 1943 y paradójicamente, su construcción comenzó un 11 de septiembre de 1941, una fecha que marcaría la Historia sesenta años más tarde.

Los pasillos principales del edificio están dedicados a los distintos ejércitos, a la OTAN, a personajes ilustres, entre otros los generales Eisenhower y MacArthur o los firmantes de la Constitución de los EEUU. También hay corredores dedicados a misiones de ayuda humanitaria, al 11-S o a los americanos prisioneros de guerra y desaparecidos en combate (POW-MIA). En el edificio no falta un *Hall of Heroes*, dedicado a los más de 3.000 receptores de la «medalla de honor», la más alta condecoración militar de los

EEUU. En este país es constante el reconocimiento a aquellos que han servido o están sirviendo en ese momento a la nación. Es común yendo de uniforme por la calle o en el metro camino del trabajo, el verse sorprendido por alguien que se acerca para decirte: «*Thanks for serving!*».

Todos los días y sin solución de continuidad, recorren los pasillos de este edificio un sinnúmero de visitantes guiados por soldados del Tercer Regimiento de Infantería, el *Old Guard*, el más antiguo de los EEUU con sede en el cercano acuartelamiento de Fort Mayer y que da servicio tanto al Pentágono como al cementerio de Arlington.

En determinados días, desfilan por sus pasillos bandas de música o *cheerleaders* y un viernes al mes hay visitas especiales al servicio de «los héroes», que son aquellos soldados heridos o mutilados en combate (que siguen rehabilitación en el cercano hospital militar de Bethesda) que acuden hasta allí en sus sillas de ruedas y reciben el agradecimiento por su servicio a la nación del personal del edificio reunido en los pasillos. También, por qué no, uno puede encontrarse a un doble de Elvis Presley, con su traje de amplias



**Aparcamiento del Pentágono durante el acontecimiento
motociclista *Rolling Thunder***

solapas, grandes patillas y tupé, en uno de los recorridos turísticos diarios.

En mayo, durante el *Memorial week end* en que toda la nación recuerda a los caídos en combate, en las diferentes áreas de aparcamiento del edificio se concentran miles y miles Harley Davidson que, llegadas de todos los rincones del país, honran a los POW-MIA, desfilando posteriormente por las calles de Washington DC, en el mayor acontecimiento motociclista mundial, el *Rolling Thunder*. Es un espectáculo continuo.

En el *ground zero*, periódicamente se puede atender los discursos de distintas personalidades políticas y militares de los EEUU o visitar los puestos que montan las empresas de defensa para presentar sus nuevos productos. Eso sí, cada pocos minutos aviones sobrevuelan el edificio a muy poca altura, camino del cercano aeropuerto Ronald Reagan cuyo ruido hace que los conferenciantes tengan que interrumpir sus discursos durante breves instantes.

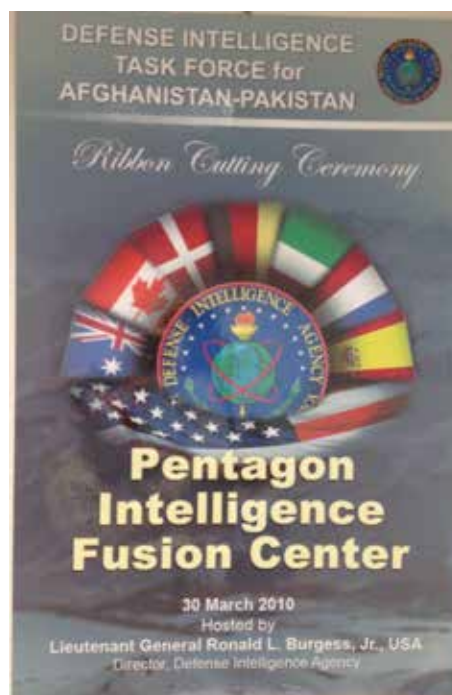
EL PENTAGON INTELLIGENCE FUSION CENTER

Desde enero de 2010, España ha contado con un analista militar destinado en la Agencia de Inteligencia de la Defensa (DIA) de los Estados Unidos, en Washington DC, ubicado precisamente en el edificio del Pentágono.

El origen de esto se remonta al mes de julio de 2009 cuando se gestó la creación del Afghanistan-Pakistan Task Force (APTF) dentro de la DIA, por solicitud del teniente general (TG) Stanley McChrystal, entonces COMISAF (*Commander International Security Assistance Force* para Afganistán), para disponer de acceso directo desde el teatro de operaciones (TO) a una célula de inteligencia de nivel estratégico, dependiente de la DIA.

La misión del APTF ha consistido en dirigir y sincronizar las capacidades de inteligencia militar en Afganistán y Pakistán para proporcionar una inteligencia resolutive y fiable tanto a los mandos del TO como a los mandos combatientes y especialmente a los líderes nacionales estadounidenses con capacidad de decisión.

El TG McChrystal, dentro de su nueva estrategia para Afganistán, insistió en la necesidad de que los principales países que forman ISAF compartieran información de una manera ágil.



Cartel inaugural del PIFC (*Pentagon Intelligence Fusion Center*)

Así pues, se ofreció a una serie de países aliados con importante presencia en ISAF, la posibilidad de integrar un oficial analista de inteligencia, *embedded analyst*, en un equipo multinacional de nueva creación, encuadrado dentro del APTF. El primer país en enviar dicho analista lo hizo el mismo mes de julio de 2009 y el último, en junio de 2010. El representante español se integró en el mes de enero de 2010.

El entonces director de la DIA, TG Burgess, en su carta de petición oficial a las naciones, había insistido en la necesidad de disponer de «analistas experimentados de los distintos países invitados, que estuvieran enlazados con sus servicios respectivos a través de herramientas seguras y recalca que en ningún caso quería meros oficiales de enlace», resaltando así la importancia de disponer de un oficial con perfil de inteligencia. EEUU, por su parte, participó con un buen número de expertos de la DIA integrados en este nuevo equipo, compuesto finalmente por analistas de inteligencia de nueve de los mayores países contribuyentes en ISAF, que desde entonces se conoció como el *Pentagon Intelligence Fusion Centre* (PIFC).



Ceremonia de inauguración PIFC (*Pentagon Intelligence Fusion Center*)

La instalación de este equipo multinacional en el seno del Pentágono fue una novedad y para ello se necesitó contar con la aprobación política. Además supuso en su momento tener que vencer una inercia de muchos años, en que la información de este nivel solo se compartía con un reducido grupo de países. Nunca antes había existido dentro del Pentágono un equipo

multinacional de este tipo con el que se tenía que compartir información.

Una vez terminada la tarea de habilitar un espacio para el PIFC y acomodar a todos los analistas y equipos en su lugar de trabajo, un área denominada *Sensitive Compartmented Information Facility* (SCIF) donde hubo que instalar todo (mobiliario, ordenadores, impresoras, conexiones, etc), comenzó la tarea de organizar el equipo multinacional para trabajar bajo los estándares de la DIA. El 30 de marzo de 2010 se llevó a cabo la inauguración del PIFC, presidida por el sr James Clapper, en aquel momento Vicesecretario de Defensa para Asuntos de Inteligencia y actualmente Director Nacional de Inteligencia (DNI) de los EEUU y por el TG Ronald Burgess, entonces jefe de la DIA. En un acto solemne, al que acudieron los agregados de Defensa de los países presentes, el TG Burgess resaltó que el PIFC era un

Transcurridos ya más de cuatro años desde la creación del PIFC, el valor y la oportunidad que ha tenido participar en este centro para la inteligencia militar española es innegable, sirviendo para mostrar en un selecto foro de analistas de inteligencia multinacional, la capacidad y preparación de los analistas españoles

«experimento» en el que se habían depositado grandes expectativas.

La base para la creación de este equipo fue la experiencia del modelo de intercambio de analistas entre la DIA y los centros de inteligencia militar de un reducido número de países, así como la experiencia obtenida de los centros multinacionales de fusión de inteligencia como el establecido en Kandahar en el RC-S (Mando Regional Sur) de ISAF. Si bien la sede principal de la DIA no se encuentra situada en el Pentágono, tanto el APTF como el PIFC se instalaron allí por la ventaja que proporcionaba la cercanía de los *decision makers*.

La finalidad principal de contar con analistas de países aliados no era otra que poder compartir información y facilitar el flujo de inteligencia entre la DIA y los servicios nacionales. Se pretendía

conseguir, además, unos informes de inteligencia más elaborados, al contar con analistas que aportarían la visión de sus respectivos países. Se creaba un equipo multinacional con una capacidad de análisis estratégico basado en la experiencia y capacidades de estos analistas internacionales y en la inteligencia generada en sus países. Los productos del APTF han llegado a los despachos de personal del más alto nivel del departamento de Defensa de los EEUU y han servido de base en la toma de decisiones.

La participación en el PIFC presenta de entrada un buen número de ventajas para las naciones participantes y sus analistas, ya que representa para las primeras una oportunidad sin precedentes de compartir información con otros países aliados; y los analistas, por su parte, pueden poner en práctica los procedimientos y técnicas de análisis de inteligencia de un país puntero en esta área. Estas técnicas han alcanzado un desarrollo sin precedentes durante la última década y su conocimiento permite estar al mejor nivel en el campo de análisis de inteligencia.

Al «hacer equipo» con el resto de analistas, coincidiendo con ellos durante un periodo de tiempo prolongado, se facilita en gran manera el intercambio de información entre países y compartirla de una manera más sencilla, sin necesidad de fijar reuniones bilaterales periódicas o de hacer peticiones de inteligencia.

El analista del PIFC tiene acceso a un mayor número de fuentes de muy variado tipo, para desarrollar su trabajo y puede acudir a las conferencias y mesas redondas sobre Afganistán y Pakistán que se llevan a cabo en innumerables *think tanks* del área de Washington, impartidas por expertos y personas de renombre.

Así mismo, permite conocer desde dentro a la comunidad de inteligencia más grande del mundo, realizar visitas a distintos componentes de dicha comunidad,



Ceremonia del aniversario del 11-S en el patio del Pentágono

así como participar en sus actividades de entrenamiento en el área de inteligencia.

Por otra parte, el participar en un equipo como este, ha supuesto unas exigencias importantes para el país participante como tener que presentar analistas cuyo inglés había de estar al nivel del resto de los componentes del PIFC, requisito imprescindible para alcanzar la plena integración en el equipo desde el primer momento. Al mismo tiempo debía ser un profesional del área de inteligencia, con conocimientos que hoy en día se pueden alcanzar en nuestras FAS a través del curso Superior de Inteligencia de las FAS o en su caso del curso avanzado de Intel del ET. Otro aspecto requerido para el analista enviado por los distintos países era disponer de experiencia de inteligencia en operaciones (preferentemente en ISAF). Esta experiencia la tienen muchos de nuestros oficiales de inteligencia al haber podido ocupar diversos destinos de inteligencia en cuarteles generales multinacionales y comisiones en puestos de inteligencia en áreas de operaciones.

En los EEUU se da una importancia creciente a la figura del analista de inteligencia, tanto en el ámbito militar como en el civil. El producto de un analista antes de salir a la luz, especialmente en el nivel estratégico, es continuamente examinado y pulido a través de una compleja cadena de supervisión. Ello se debe a la influencia que este producto puede tener en la toma de decisiones al más alto nivel. Para este profesional, la DIA desarrolla un proceso de instrucción complejo a través de cursos de formación, de trabajo en equipos de nivel táctico y estratégico en puestos de distinta responsabilidad cerca de los decisores, y del despliegue de los mismos tanto en áreas de operaciones como en los mandos combatientes, así como mediante el intercambio de analistas de otras agencias. Sin olvidar la existencia de la National Intelligence University dentro de las instalaciones de la DIA en Washington DC, donde se imparten distintas titulaciones en inteligencia.

CONCLUSIONES

Tanto en el ámbito militar como en el civil, la figura del analista y el uso de las técnicas de análisis de inteligencia están adquiriendo una importancia creciente.

Transcurridos ya más de cuatro años desde la creación del PIFC, el valor y la oportunidad que este ha tenido para la inteligencia militar española es innegable. Ha servido al mismo tiempo para mostrar en un selecto foro de analistas de inteligencia multinacional, la capacidad y preparación de los analistas españoles. Estos componen una comunidad que aumenta su capacidad y prestigio, gracias a los cursos de especialización, impulsados por el CIFAS como escalón superior del SIFAS, y a la experiencia adquirida en los distintos teatros de operaciones. La presencia de un analista español ha enriquecido sin duda este PIFC, compuesto por representantes de la mejor inteligencia militar del mundo occidental.

El valor de un centro de fusión de inteligencia multinacional como el PIFC no reside únicamente en el número y calidad de los productos realizados por cada uno de sus miembros, sino en la suma de los distintos bagajes y capacidades de sus analistas, que convierte este equipo en una herramienta de análisis única al servicio de los decisores. Como a menudo decían los anfitriones: *«Exchanging and talking, not only producing is our value and work here»*¹.

Finalmente, en el caso particular del analista español, este destino ha presentado una oportunidad de oro a la hora de rescatar aspectos casi olvidados de la herencia española en América, como rememorar el papel clave que desempeñó el militar y político español don Bernardo de Gálvez en apoyo de la guerra de independencia de los EEUU, que ha caído en el olvido; defender el «factor español» de Cristóbal Colón, allí conocido como Columbus, en el descubrimiento de América, cuando uno se da cuenta que en este país este nombre esta matemáticamente ligado a Italia. O, por qué no, compartir una tortilla de patata casera en los tradicionales *pot-lucks* prenavideños de la oficina, de las que los anfitriones no dejaban ni las migas. Es decir, una oportunidad única para «hacer España».

NOTA

¹ «Intercambiar, conversar y no solo producir es nuestro verdadero valor aquí». ■

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

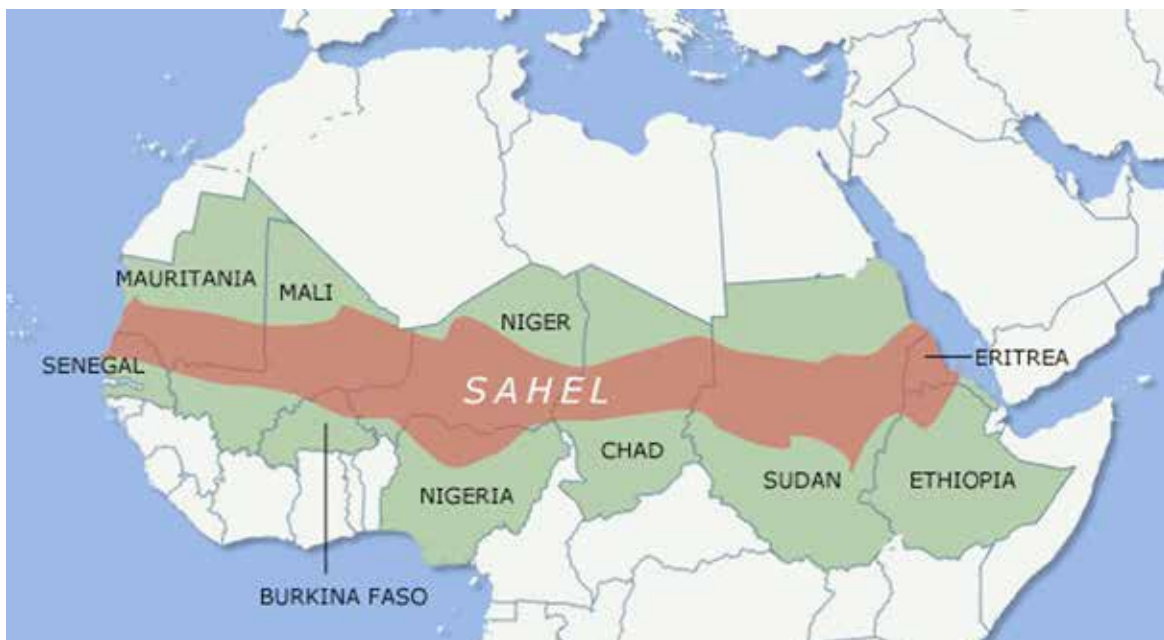
ALGUNOS CONDICIONANTES OPERATIVOS EN EL SAHEL

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

EL SAHEL

El Sahel es la zona de transición entre las durísimas condiciones del desierto del Sahara y las más benignas de la sabana, antes de alcanzar otro ambiente hostil al hombre: la selva

subtropical. Se extiende desde Senegal, en la costa atlántica de África, hasta Eritrea, alcanzando el Mar Rojo. El Sahel se está desplazando hacia el Sur, empujado por el avance del desierto del Sahara. Gran parte de la presión migratoria



La franja del Sahel



Kacha en Ouaddai, Chad. Como puede verse, no hay caminos, aceras o edificios dignos de ese nombre, a excepción de la mezquita (construida y mantenida por Arabia Saudí)

sobre España procede de países afectados por este desplazamiento.

El Sahel siempre ha sido una zona de conflictos. Desde hace miles de años, la parte norte del Sahel está poblada por tribus nómadas o seminómadas, ganaderas, que se desplazan reunidas sobre caballos o camellos en función de la temporada de pastos. En cambio, la parte sur, es el asentamiento de agricultores sedentarios, que viven en pequeños poblados cercanos a sus cultivos.

Desde siempre, las tribus ganaderas han efectuado incursiones de pillaje sobre estos pequeños poblados o han invadido con sus rebaños los cultivos en épocas de escasez de pastos. La movilidad de los pastores sobre sus caballos o camellos les proporciona superioridad numérica sobre las dispersas poblaciones sedentarias (pese a ser inferiores numéricamente en el cómputo total) y hace que los encuentros armados entre ellos se hayan decantado casi invariablemente a favor de los primeros. Esto ha creado una jerarquía tribal, en la que los nómadas ocupan la parte superior de la pirámide social.

Hay que añadir a esta diferenciación la surgida de la expansión del islam que afecta principalmente a los pueblos en contacto con los árabes, es decir, a los pastores del Norte. Así, se produce una doble división entre nómadas y sedentarios, y entre musulmanes y animistas (o cristianos), en la que los primeros ocupan la posición dominante. En general, la identidad se basa en la pertenencia tribal, con sentimientos hacia los miembros de otras tribus que varían desde la indiferencia al odio, siendo muy habitual el desprecio más o menos abierto. Las tribus están divididas en clanes o castas, de las que unas son «superiores» a otras, existiendo una jerarquía interna muy marcada.

La colonización europea del siglo XIX altera esta situación: los europeos crean una administración local en la que los miembros de las tribus sedentarias son seleccionados preferentemente para el funcionariado, fuerzas armadas, profesorado... La razón es sencilla: las tribus sedentarias son más colaboradoras, al ser las que más tienen que ganar con la colonización (al reducirse su subordinación a las tribus nómadas),

mientras que las tribus nómadas, que tenían el poder hasta la llegada de los europeos, pierden su situación privilegiada, por lo que son hostiles a los colonizadores. Por su parte, los europeos, numéricamente inferiores, se apoyan sobre la parte descontenta de la población (las tribus sedentarias) para afianzar su dominio frente a los dominadores tradicionales (las tribus nómadas). Además, la paz impuesta por las potencias colonizadoras impide el pillaje, lo que permite a los agricultores mejorar sus condiciones de vida, al tiempo que dificulta el que las tribus nómadas compensen los años de escasez de pastos con el recurso al saqueo de sus vecinos agricultores.



Periodo de lluvias en el Sahel. Las precipitaciones en la parte sur pueden llegar a los 1.200 mm/año (más que en Galicia), pero concentradas en solo seis meses

Así mismo, la introducción de la medicina por los colonizadores (que se hace, por razones prácticas, preferentemente sobre las poblaciones estables) crea un desequilibrio demográfico en el que las tribus sedentarias incrementan mucho su población, mientras que la población de las tribus nómadas permanece más o menos estable.

El final de la colonización deja a estos países con una administración dominada por miembros de las tribus tradicionalmente oprimidas (que apoyaron a los colonizadores), frente a los dominadores tradicionales que, en muchos casos, lideraban los movimientos independentistas, y que en ese momento intentan recuperar el poder. Gran parte de la inestabilidad política en estos estados es consecuencia de estas luchas de raíces ancestrales.

El Sahel es una zona dotada de recursos muy limitados. En consecuencia, la vida de su población es muy corta y muy dura, y las consideraciones morales y los valores vigentes en nuestras opulentas sociedades occidentales allí carecen de valor. En general, el fuerte explota al débil sin ningún rubor: las tribus fuertes saquean y roban a las débiles, los jóvenes pegan y roban a los niños, y los niños mayores hacen lo propio con los pequeños... Y nadie (ni fuertes, ni débiles) considera que ese comportamiento sea «inmoral». Esto se traduce además en una impresionante corrupción administrativa: los funcionarios (los «fuertes») acaparan todos los recursos a los que tienen acceso, sin ningún tipo de freno moral y sin reproprobación social alguna.

Esta escasez de recursos se traduce también en la inexistencia de infraestructuras: no hay caminos (ni asfaltados, ni sin asfaltar), apenas hay transporte, el agua es un recurso crítico... En consecuencia, las posibilidades de explotación local son escasas y generan muchos problemas como se comentará posteriormente.

Cuando pensamos en el Sahel, tendemos a imaginar sabanas abrasadas por el sol. Esto es una verdad a medias:

hay una temporada seca, el invierno (de noviembre a mayo, aproximadamente), en la que, efectivamente, no hay lluvias y la temperatura alcanza los 55-60°, con una humedad ambiente del 3-4%. Sin embargo, en verano (de junio a octubre), el calor se mantiene, pero llueve. Tanto más cuanto más al Sur, llegando a medias anuales superiores a las de Galicia, pero concentradas en solo medio año. En años lluviosos el terreno puede llegar a cubrirse con una capa de agua que puede alcanzar varios metros, y la llanura se convierte en un lago salpicado de pequeñas islas, sobre las que se encuentran los poblados o los cercados para el ganado.

Durante ese periodo, el movimiento por tierra es casi imposible, por lo que es una estación muy pacífica... y muy poco productiva. Esto



De mayo a noviembre la vialidad en el Sahel es muy compleja, tanto más cuanto más al Sur

condiciona enormemente las posibilidades de despliegue o de construcción de infraestructuras: hay pocos espacios aptos para edificar que no estén excesivamente lejos de los pozos (que, obviamente, desaparecen bajo las aguas en verano), y la vialidad se reduce muchísimo. El impacto sobre el apoyo logístico es fácil de imaginar.

Las distancias, en general, son inmensas: Abeché se encuentra a 800 Km de D'jamena (capital de Chad), y las tres bases de Operaciones Avanzadas (FOB) en las que se concentraba el grueso de los efectivos de EUFOR estaban a distancias comprendidas entre 600 Km (Farchana, con un batallón francés), 1.000 Km de Goz

Beida (batallón irlandés, con una compañía holandesa) e Iriba (un batallón polaco). El aeropuerto de Abeché era la única franja asfaltada en 800 Km a la redonda.

El tipo de combate «local» es muy específico, denominado periodísticamente «la guerra de los Toyota». Tanto las fuerzas armadas locales como los rebeldes de cualquier tipo (pese a sus denominaciones más o menos políticas, al final son las rivalidades tribales las que delimitan los bandos) se mueven en docenas de *pick-up* Toyota, de gasolina, armados casi siempre con algún tipo de ametralladora pesada (las 14,5 mm soviéticas son las más típicas). En estos Toyota, cargados con varios bidones de gasolina, se desplazan tantos combatientes como quepan, armados con fusiles AK-47 y racimos de RPG-7.

En general, su instrucción táctica y de tiro es casi nula. Cada bando acumula tantos Toyota como puede y realiza *razzias* sobre territorio enemigo, aprovechando la inmensidad del desierto y su

conocimiento de la situación de los pozos y de la vialidad del terreno. Suelen combatir en movimiento, en encuentros muy fugaces. En realidad, no es más que una actualización de las tácticas milenarias de las tribus de pastores (que son las tribus rebeldes frente al gobierno central o los «mercenarios» que el gobierno central utiliza para combatir a las tribus hostiles, como es el caso de los *Janjawid* en Darfur).

CONDICIONANTES OPERATIVOS: LA EXPERIENCIA DE EUFOR TCHAD/RCA

Los dos condicionantes operativos fundamentales son la escasez de recursos locales y las



Toyota del Ejército del Chad, montando un Cñ bitubo Su-23-2 chino

grandes distancias, con un enorme impacto en todas las facetas de las operaciones.

El primer punto importante es la dificultad para la explotación local. En el caso de EUFOR Tchad/RCA Tchad/República Centroafricana, la fuerza desplegó en el puerto de Yaundé (Camerún) y se desplazó por tierra hasta sus bases finales en Chad (2.500 Km, de los que

dos (el Chad importa trigo, leche, azúcar... y no había medios para llevarlos a los mercados) y se produjo una subida generalizada de precios que afectó especialmente a los más pobres.

Las enormes distancias, la falta de carreteras y la precariedad de los medios locales de transporte hacían que cada convoy tardase hasta dos semanas en completar el viaje de ida y vuelta,

por lo que la situación de desabastecimiento y carestía se prolongó durante meses, y el despliegue fue inesperadamente lento.

Por esas mismas razones, los presupuestos iniciales para el despliegue se desbordaron ampliamente: la construcción de cualquier infraestructura que requiriese algo más que adobe implicaba importar los materiales y transportarlos empleando esa escasa flota de vehículos. De la misma forma, la falta de preparación del personal



El despliegue de EUFOR requirió de casi toda la capacidad de carga del Chad y Camerún

local obligaba a «importar» también cualquier tipo de mano de obra mínimamente especializada (desde fontaneros a albañiles).

El segundo recurso crítico es el agua. La concentración en bases de tipo batallón hacía que las necesidades de agua fuesen relativamente importantes (un mínimo de 100 litros por persona y día, en bases de unos 1.000 efectivos). La falta de fuentes naturales de agua obligó a desplegar un equipo de perforación para buscar agua en el subsuelo que, en ocasiones, se encontraba a varios cientos de metros de profundidad. El agua era de mala calidad, pero, además, su extracción afectaba a los pozos de los que se abastecía la población local, lo que provocaba conflictos de muy difícil solución. La imposibilidad de desplegar sin agua hizo que el ritmo de trabajo (y el éxito en las prospecciones) del equipo de perforación condicionase el ritmo del despliegue. Además, algunos contingentes exigían que toda el agua empleada en la base fuese apta para el consumo humano.

La falta de vías de comunicación y las condiciones climáticas hacían que el apoyo logístico fuese muy complejo: los convoyes que partían de Abeché para abastecer las FOB tardaban de tres a cinco días en llegar a ellas, navegando con GPS en zonas de las que no existe cartografía, sin caminos, surcadas de *uadis* (ríos de arena) que cambian con cada estación de lluvias o con cada tormenta de arena. Al llegar la noche, buscaban un punto favorable del terreno, desplegaban sus vehículos en círculo con los faros hacia el exterior, se emplazaban las armas pesadas y se constituía una fuerte guardia (como en una película del Oeste). Las distancias impedían el empleo de radio VHF/FM, por lo que el único contacto de estos convoyes (o de cualquier patrulla) con el resto de la fuerza era mediante satélite, y las únicas posibilidades de darles apoyo en caso de ataque era mediante el empleo de helicópteros de ataque (cuatro Gazelle franceses). No obstante, las distancias a las que se movían los convoyes (y las patrullas) solían exceder holgadamente el radio de acción de estos helicópteros, lo que obligaba a complementar a cada pareja de Gazelle con un Puma cargado con una estación de repostaje de combustible.

En caso de tener que intervenir, cuando se alcanzaba el límite del radio de acción, los

helicópteros aterrizaban, repostaban y continuaban su misión. Si el punto obligado de repostaje quedaba en una zona peligrosa, era necesario complementar la formación con un cuarto helicóptero que transportaba un pelotón de protección... Claro que esto reducía el alcance de la misión en su conjunto, aumentaba los tiempos de repostaje, e incrementaba el tiempo empleado para prestar el apoyo a la unidad que lo necesitaba... Un problema similar se producía en caso de evacuación sanitaria aérea (AIRMEDEVAC). Además, las elevadas temperaturas reducen considerablemente las prestaciones de los helicópteros, lo que condiciona el empleo de estos medios en el ambiente específico del Sahel.

CONCLUSIONES

Una fuerza que deba operar en el Sahel ha de adaptarse a las peculiares condiciones del combate en esta zona, y esta adaptación excede la mera habituación al clima. Implica importantes cambios doctrinales, organizativos o de dotación de vehículos, armamento o transmisiones que exceden sobradamente lo que las unidades pueden acometer por sí solas.

Como consecuencia de las enormes distancias, las unidades a pie tienen una utilidad muy limitada. Los problemas logísticos condicionan también el tipo de vehículos que emplear: los vehículos acorazados tienen un consumo de combustible que reduce mucho su radio de acción, por lo que es aconsejable el empleo de vehículos ligeros. Los amplios campos de tiro limitan la utilidad de los fusiles de asalto (especialmente los de calibre 5,56), siendo preferible el uso de ametralladoras pesadas con grandes alcances.

Las dificultades logísticas obligan a dotar a todos los medios que operan en este tipo de teatros de una importante autonomía logística. La acumulación, las reservas de posición, la inclusión de vehículos cargados de abastecimientos de todo tipo en cada columna en movimiento son imprescindibles en el Sahel.

En sentido contrario, es necesario volver a despliegues «austeros»: las bases de tipo «norteamericano», o incluso la ducha diaria o los menús para elegir en el comedor suponen un esfuerzo difícilmente asumible. Incluso Afganistán tiene unas infraestructuras infinitamente superiores a lo que existe en el Sahel.



Poblado de Karcha (Ouaddai, Chad). Las infraestructuras locales son prácticamente inexistentes

Los ejércitos occidentales apenas podemos explotar los pozos de agua locales (en muchos casos de dudosa potabilidad), incluso si conociésemos su situación (que no es el caso), y será poco probable que podamos desplegar depósitos de combustible fuera de nuestras bases. En consecuencia, es necesario operar en unidades pequeñas (para reducir el consumo de combustible y de agua), con gran autonomía logística (lo que implica capacidad de carga), pero, al mismo tiempo, dotadas de gran potencia de fuego. Esto no es fácil de conseguir. En principio, es posible alcanzar este objetivo empleando tres medidas complementarias: abundancia de armas pesadas, despliegue de bases de Apoyo de Fuegos (BAF) y apoyo aéreo.

La fuerza que opera fuera de las bases debe articularse en unidades tipo sección, rara vez compañía, limitando al máximo el personal, pero dotándolas con generosidad de armas automáticas pesadas (mejor 12,70 que 7,62), misiles C/C

(mejor TOW o *Spike* que *Milan*) y lanzagranadas, dejando los fusiles de asalto en funciones de autoprotección.

Una gran movilidad es fundamental para la propia seguridad de estas pequeñas unidades. La distancia a la que operarán, obliga a dotarlas de medios de transmisiones adecuados (HF o satélite). La pequeña entidad de estas fuerzas obliga a disponer de medios que permitan proporcionarles potencia de combate adicional en caso de un encuentro con fuerzas superiores. Esto implica bien disponer de una (o varias) reservas aerotransportadas (con los problemas expresados para el empleo de helicópteros), bien estar en condiciones de proporcionarles un potente apoyo de fuegos.

El despliegue de BAF persigue limitar la movilidad enemiga. El mejor ejemplo de esta medida lo constituyen los «muros del Sahara» mediante los cuales Marruecos consiguió minimizar las actividades del Frente Polisario. Las Fuerzas

Armadas Reales marroquíes han puesto «puertas al campo» creando muros fortificados de cientos de kilómetros de longitud, guarnecidos por unidades apoyadas con medios artilleros.

Obviamente, el volumen de fuerzas necesario para esto es enorme. Una solución alternativa es la empleada por los estadounidenses en Vietnam: las BAF. Estas bases tienen como objeto proporcionar apoyos de fuegos a todas las unidades que se muevan dentro del alcance de sus armas. De esta forma, los muros se sustituyen por puntos fuertes (las BAF), mientras que los intervalos entre estos puntos se cubren mediante patrullas y medios ISTAR. La disponibilidad de apoyo artillero permite patrullar con unidades relativamente reducidas, que complementan su limitada capacidad de combate con un potente apoyo artillero. Incluso en este caso, el número de bases que desplegar en las distancias africanas requiere gran cantidad de medios, por lo que, en general, será necesario ponderar dónde situarlas.

El apoyo aéreo es otra herramienta muy apta para proporcionar apoyo de fuegos a las pequeñas unidades descritas. Sin embargo, la escasez de pistas y las limitaciones en las prestaciones de los helicópteros obligan a desplegar un número importante de medios y a construir una serie de infraestructuras complejas y caras. De la misma forma, la arena y el agua (y en Sahel hay abundancia de ambas) son enemigas de la electrónica, lo que hace complejo su mantenimiento.

Resulta evidente que, en la situación descrita, los medios ISTAR tienen una importancia fundamental, con un papel destacado para los sistemas aéreos no tripulados (UAS).

Otro factor que tener en cuenta es que los estados de la zona son conscientes de la

importancia de los medios aéreos. De hecho, una de las principales amenazas en el caso de EUFOR era la Fuerza Aérea sudanesa, con 24 MiG-29 que superaban ampliamente a la media docena de añosos *Mirage* F-1 que desplegaba Francia en N'djamena. De la misma forma, el Gobierno chadiano —cuya actitud hacia la misión era muy variable, reflejo de las diferentes posiciones de los gobiernos de la UE: desde considerarlos «amigos» como a Francia, a «dictadores cuasígenocidas» como a Holanda o Suecia— adquirió aviones de ataque Su-25 y helicópteros de ataque Mi-35, frente a los que los medios de EUFOR poco o nada podían hacer. De hecho, periódicamente nos sobrevolaban a baja altura (especialmente en periodos de tensión) para recordarnos «quién mandaba allí».

La reciente experiencia de nuestros compañeros en Mali, Etiopía o Somalia, en la República Centroafricana o el Congo debe permitir extraer lecciones específicas para cada una de estas zonas, que complementen y mejoren los breves apuntes expuestos aquí. En consecuencia, la adaptación a la «Frontera Avanzada» tiene un largo camino por delante, que habrá que emprender con la ilusión y el esfuerzo de todos. ■



Mercedes UNIMOG austríaco, adaptado a las condiciones de combate en el desierto: gran potencia de fuego, capacidad de carga (autonomía logística) y dotación reducida

«LEAN LOGISTICS»: LA REVOLUCIÓN NECESARIA EN LA LOGÍSTICA DE MATERIAL

Manfredo Monforte Moreno. General de Brigada. Doctor Ingeniero.
Cuerpo de Ingenieros Politécnicos del ET.

«Cuando la actividad humana trabaja sobre una base sólida, podemos esperar pirámides. Con cimientos débiles, las obras serán de escasa altura».

T. Browne

En logística, como en otras muchas disciplinas, la diferencia entre un buen y un mal resultado está en las personas y su capacidad para aplicar de manera adecuada una delicada receta de tecnologías, metodologías y recursos. Son las personas, con su voluntad, competencia y experiencia, quienes proporcionan los sólidos cimientos necesarios para explotar un sistema logístico capaz de multiplicar la eficacia de los recursos.

En logística, el enfoque sistémico constituye una excelente aproximación para optimizar el resultado, al incorporar las llamadas «propiedades emergentes»¹ del propio sistema de apoyo logístico, algo imposible si se tratan los elementos componentes aisladamente, es decir, si no se consideran las interacciones entre las partes y no se exploran capacidades imprevistas. Negar que

la logística militar constituye un sistema, sería como observar un bello paisaje a través de una lente miope, que permite apreciar los detalles cercanos pero desenfoca el resto de la escena; en logística, la visión global no puede perderse en el detalle del dato o del incidente puntual.

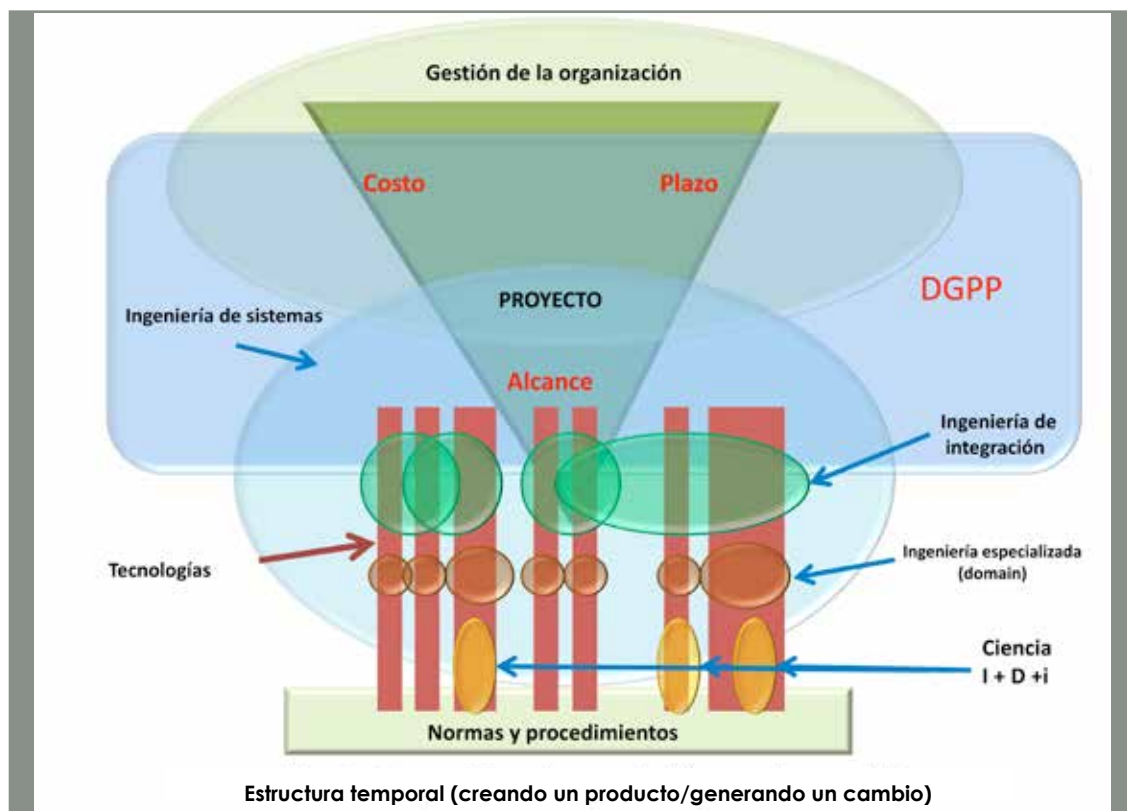
En pleno siglo XXI, algunas organizaciones siguen abordando sus tareas a base de esfuerzo y dedicación, algo encomiable, desde luego, pero por mucha presión que se ejerza sobre las personas, una buena organización sólo será excelente si se apoya en modernas herramientas adaptadas a sus necesidades. No se trata de vigilar y controlar para evitar el error, sino de arbitrar procedimientos que lo impidan. La conclusión es inmediata: además de trabajo y rigor, de liderazgo e inspección, hace falta método, tecnología y formación.

Las doctrinas que tratan de generalizar el uso de las mejores prácticas en logística tienen un claro origen militar: la logística moderna nació a partir de la experiencia bélica y del hecho contrastado de que las guerras se ganan desde territorio nacional gracias a que la primera línea de combate dispone de los recursos —humanos, materiales, financieros— de manera oportuna y en la cantidad precisa.

Hace mucho que pasó el tiempo de contemplar las nuevas tecnologías como una palanca potenciadora de las capacidades humanas. Hoy, las tecnologías constituyen en sí mismas la base de la pirámide logística; solo quien comprenda el valor estratégico de la tecnología, será capaz de alinear necesidades y capacidades para obtener un resultado óptimo. El problema es que las tecnologías, en especial las de información, evolucionan a tal velocidad, que las soluciones concretas deben progresar al ritmo adecuado para evitar obsolescencias, pues como decía Lammennais, «*El tiempo puede tener partos laboriosos, pero no aborta nunca*»; dicho de otra manera, las tecnologías deberían

evolucionar sobre periodos evolutivos (¿5 años?) que permitan aprovechar en toda su extensión las posibles propiedades emergentes. Por citar algunos ejemplos, casi todos nosotros usamos *whatsapp*® de manera privada y valoramos su inmediatez; aunque hay aplicaciones similares que podrían explotarse en el ámbito corporativo, no las implantamos; lo mismo ocurre con los buscadores en la Intranet; también podríamos pensar que la mensajería instantánea debería emplearse en las comunicaciones oficiales, pero por una razón u otra, o no se usan o tardan mucho en incorporarse.

Metodologías internacionalmente reconocidas como la Ingeniería de Sistemas (IS) o la Dirección y Gestión de Programas y Proyectos (DGPP) han demostrado su validez para mejorar el rendimiento de las organizaciones, algo que vienen aprovechando los países más avanzados desde hace años. Si al retraso español en su aplicación unimos la existencia de arquitecturas inapropiadas y tecnologías obsoletas, obtendremos un cóctel de recursos heterogéneos y difíciles de aprovechar, donde la organización trabaja para



alimentar las herramientas en lugar de que éstas sean parte de la estrategia y proporcionen un auténtico efecto catalizador.

Parafraseando a L. Joubert, cuando decía que «*el fin de las disputas y polémicas no debe ser la victoria, sino el perfeccionamiento*», mi intención al escribir este artículo es exponer algunas ideas sin otro afán que concienciar acerca de necesidades reales que percibo desde mi privilegiada atalaya de la Jefatura de Ingeniería del Mando de Apoyo Logístico, necesidades que hay que atender y que normalmente se obvian. Lo diré de otra manera: la situación actual puede y debe mejorar a partir de una función logística altamente especializada en sus actores, con una profunda revisión de métodos y plataformas tecnológicas y, sobre todo, con una sólida formación para organizar, dirigir y explotar un sistema logístico eficiente. Afortunadamente, existen herramientas probadas; sólo falta el compromiso de incorporarlas y de abordar así la revolución necesaria y

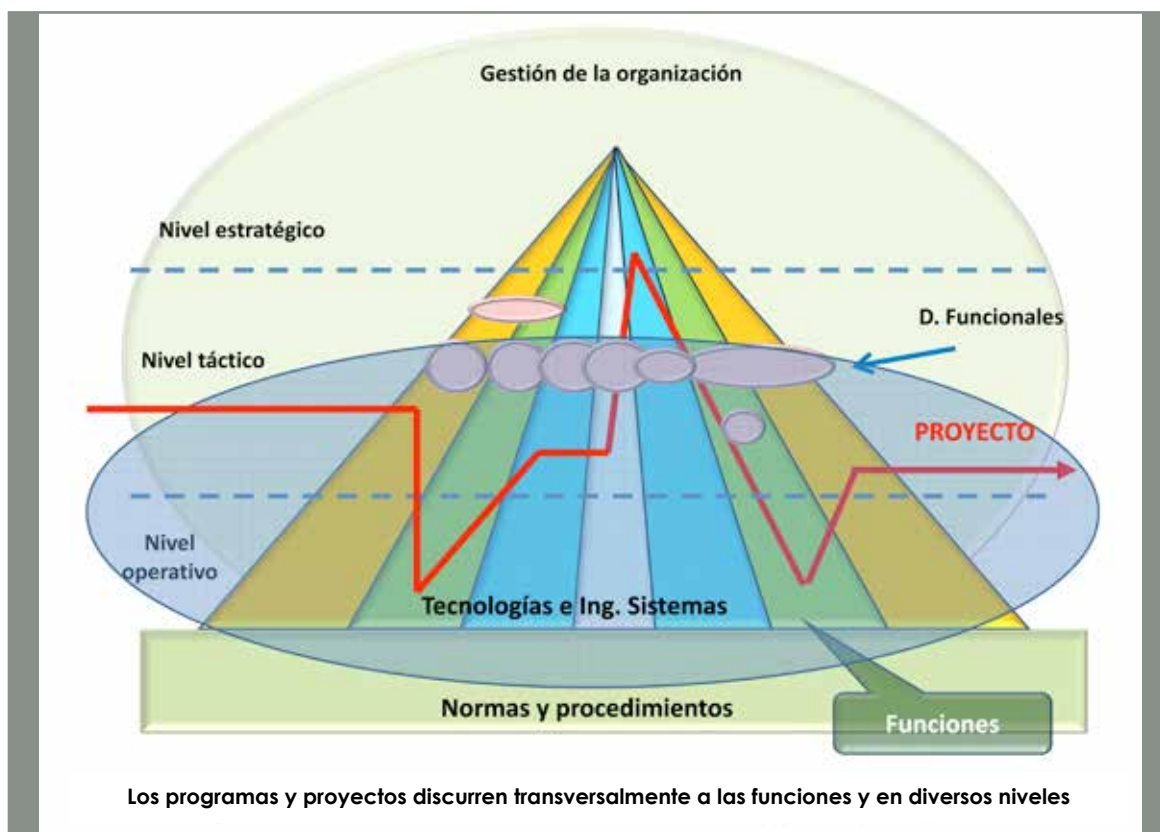
aún pendiente. Y no es que las cosas funcionen mal, sino que el sistema rinde gracias al enorme esfuerzo de profesionales entusiastas que, dotados de los recursos adecuados, nos asombrarían con sus logros.

METODOLOGÍAS

Se habla de la ingeniería de sistemas, de la gestión de programas o de la filosofía productiva *lean*, sin conocer en profundidad su alcance y los beneficios que proporcionan. Son conceptos que parecen estar «en la nube», como tienden a estar ahora los datos que manejamos. Si preguntásemos por términos un poco más especializados, como *left shift*, *lean 6σ manufacturing* o *ingeniería concurrente*, obtendríamos un sonoro silencio por respuesta.

Pues bien, partiendo de que la logística militar desarrolla procesos propios y capacidades clave que se mantienen inteligentemente dentro del ámbito castrense, pero que requieren





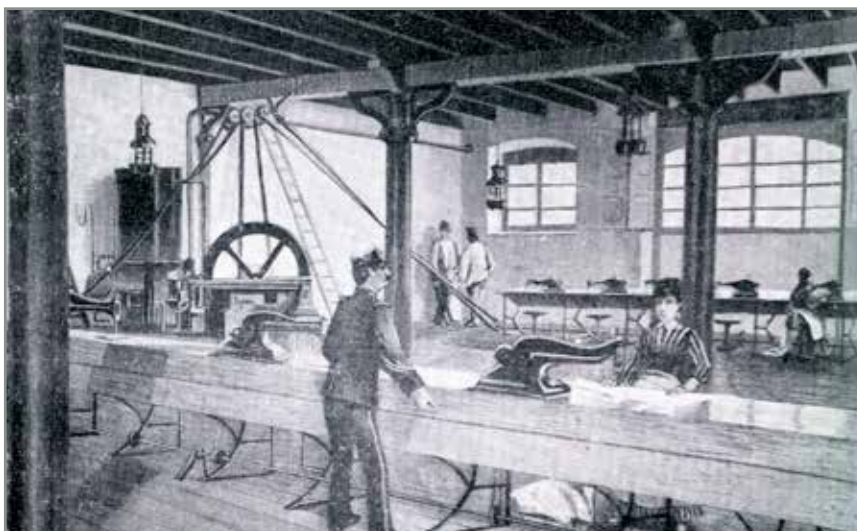
el complemento de servicios y suministros externos gracias a que hay otras organizaciones públicas o privadas dispuestas a —y encantadas de— proporcionárselas, cualquier metodología «universal» debe adaptarse antes de su aplicación en el ámbito militar, algo que deben asumir también los apoyos externos. Y es aquí donde aparecen los problemas de entendimiento que conllevan retrasos, expectativas insatisfechas y dolorosos sobrecostos.

Muchos de los conflictos en los contratos del Ministerio de Defensa tienen su origen en que cliente y proveedor no hablan el mismo idioma ni se comportan como socios estratégicos. Para cambiar esto, es necesario que el personal clave a ambos lados del contrato tenga una formación alineada con los nuevos enfoques. Esto, en teoría sencillo, constituye el nudo gordiano de las relaciones cliente-proveedor de las que tanto se ha escrito. Convencido de ello, hace unos tres años, cuando comenzábamos el desarrollo de un nuevo sistema de información para el mando y control de unidades de maniobra, hice la prueba

de llevar al equipo de desarrollo —analistas, programadores...— a la unidad que usaría el sistema, e integré a los usuarios finales en el equipo de proyecto; el resultado fue excelente, pues ambas partes comprendieron las razones del otro, generando la deseada empatía.

En tiempos de crisis, el flujo monetario no permite mantener sumergidos los problemas de gestión y lo que antes se solucionaba con dinero, requiere ahora de soluciones creativas y, en muchos casos, revolucionarias. Sí, he dicho *revolucionarias*, entendiéndolo por tales el profundo replanteamiento de —o ruptura con— algunas de las prácticas habituales.

Escribía antes que la solución es más o menos sencilla, pues se trata de sistemas, ingeniería y personas; sistemas tal y como se entienden en ingeniería de sistemas, es decir, a lo largo de todo su ciclo de vida; ingeniería en el sentido amplio del término; y personas altamente especializadas y cualificadas para realizar su trabajo, algo que se deberá acreditar con títulos y certificaciones expedidos por instituciones acreditadas para ello.



Basta recordar las exigencias recogidas en la nueva normativa militar sobre mantenimiento de aeronaves (la normativa PERAM) o las que a buen seguro se requerirán para ocupar puestos relevantes o especializados en la futura Agencia de Adquisiciones cuya creación anunció recientemente el Secretario de Estado de Defensa.

La gobernanza de los programas y el correcto sostenimiento de los complejos sistemas actuales obligan a comprender los procesos y procedimientos involucrados, manteniendo el contacto con un entorno político, económico e industrial cambiante a nivel internacional. Un ejemplo del cambio necesario es lo que OTAN denomina *Accelerated Fielding Capabilities*, es decir, desplegar en tiempo útil aquello que necesitan nuestras unidades combatientes; así, durante los últimos años hemos desplegado sistemas como RG31, Husky, LMV, Roller, PASI, RAVEN, o hemos organizado la Unidad Militar de Emergencias en plazos extremadamente cortos y con resultados satisfactorios. De nuevo, la aplicación de las metodologías disponibles hubiese facilitado el enorme esfuerzo desplegado.

Llamo la atención sobre el hecho de que, a diferencia de otras disciplinas de ingeniería tradicionales, la IS no construye productos tangibles. Mientras que los ingenieros diseñan misiles o puentes, los ingenieros de sistemas tratan con entes abstractos con ayuda de las metodologías de la ciencia de sistemas, y confían

además en otras disciplinas para diseñar y entregar los productos tangibles que materializan dichos sistemas. Además, la IS se cimenta en el ámbito multidisciplinario; en ocasiones, se asocia con la ingeniería informática, cuando en realidad es mucho más cercana a la electrónica y la mecánica al aplicarse en el entorno militar.

Una de las ventajas importantes de las

nuevas metodologías es tratar los asuntos de manera independiente de cuál sea el sistema mismo. Da igual lo que se adquiere, mantiene, reconstruye o desecha; los procedimientos, métodos y procesos son los mismos una vez adaptados a cada fase del ciclo de vida en particular. Otra oportunidad que brindan es contemplar simultáneamente las numerosas alternativas que hay que abordar en un poliedro —los sistemas y los programas— de múltiples caras.

La Ingeniería de Sistemas y la Dirección de Programas y Proyectos tienen tanto en común, que deben aplicarse de manera integral. La primera es una capacidad presente en la organización, la segunda un proceso de gestión temporal, pero ambas juegan con unos objetivos definidos, unos elementos de control y un entorno con el que hay que comunicarse. Ambas, además, conviven con la incertidumbre y el riesgo, vectores que, bien tratados, son fuente inagotable de oportunidades y un escudo que protege de sorpresas y de los efectos negativos del tratamiento inadecuado de los cambios y desviaciones contractuales. Y ambas cuentan con cuerpos de doctrina universalmente aceptados y normalizados por ISO, como la ISO 21500-2013, Guía para la Dirección y Gestión de Proyectos y la ISO-15288 sobre Ingeniería de Sistemas.

A las metodologías descritas, debemos añadir lo que he llamado *lean logistics* (logística «ajustada»), concepto acuñado por el mundo productivo, pero cuyas ideas básicas considero

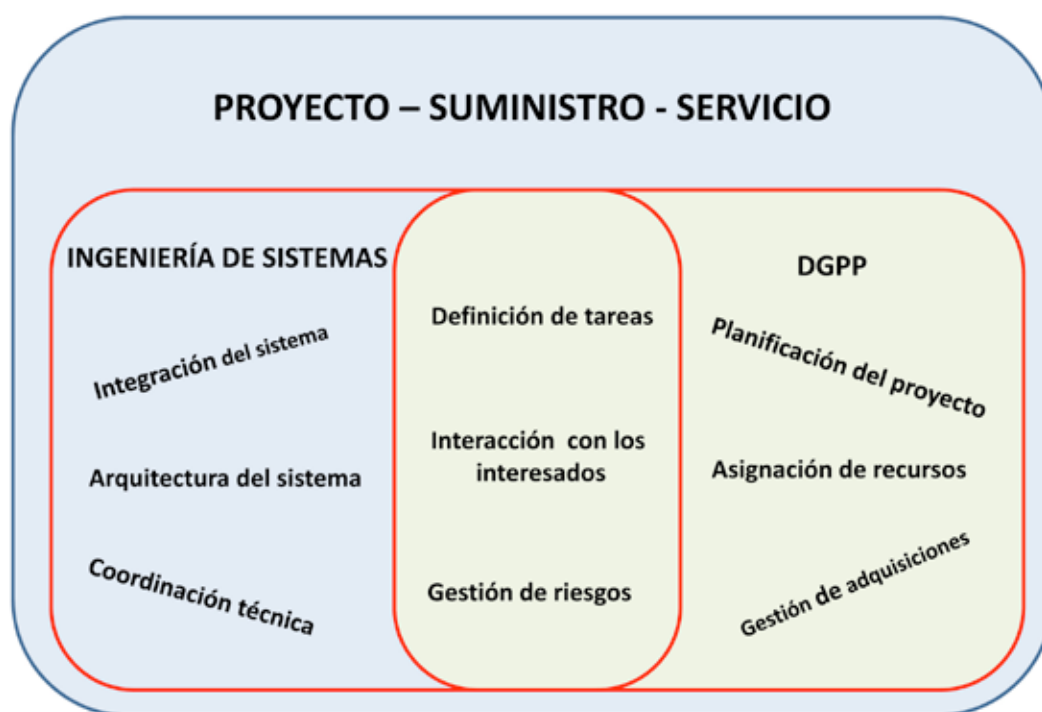
plenamente aplicables a la logística militar; se trata de entregar el máximo valor a las unidades usuarias utilizando la mínima cantidad de recursos y eliminando del flujo de materiales los desperdicios más habituales: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimientos, defectos y potencial humano infrautilizado. Los principios clave de la revolución *lean logistics* serían, por tanto: disponer los sistemas, repuestos, consumibles y personal técnico en el lugar correcto, en el momento correcto, en la cantidad correcta, minimizando el despilfarro (¡ojo a la repatriación!), manteniendo suficiente flexibilidad y estando abierto al cambio. Algo que ya hacemos, pero que podemos mejorar.

Para evitar el despilfarro, un aspecto crucial es el hecho de que la mayoría de los costos de obtención y sostenimiento quedan fijados en la etapa de diseño de un producto, y más aún, en el documento de requisitos de usuario. A menudo un ingeniero especificará materiales y procesos conocidos y seguros a expensas de otros baratos

y eficientes. Esto reduce los riesgos del proyecto, o lo que es lo mismo, el coste según el ingeniero, pero a base de aumentar los riesgos financieros y disminuir la sostenibilidad posterior. Las buenas organizaciones desarrollan y repasan listas de verificación para validar el diseño del producto, de ahí que el precio de compra sólo sea un parámetro frente al costo total del sistema a lo largo de su ciclo de vida.

TECNOLOGÍAS

El empleo de herramientas informáticas es intrínseco a la logística militar. Hay que preguntarse si se está usando todo el potencial que ofrecen los sistemas más modernos y, lo que es más importante, si ciertas aplicaciones en uso han quedado obsoletas y su explotación está impidiendo el progreso de algunas líneas de trabajo. Si bien el *hardware* ya no tiene la importancia de hace décadas, ciertas arquitecturas siguen siendo demasiado cerradas para abordar la interoperabilidad entre bases de datos, aplicaciones y, en definitiva, para la correcta explotación de



Áreas de solape entre la Dirección General de Proyectos (DGPP) y la Ingeniería de Sistemas (IS)



los sistemas de apoyo, dificultando la integración de la información de proveedores, clientes y usuarios.

La información que se maneja en logística es crítica o puede llegar a serlo y merece una atención especial. Lamentablemente, los departamentos de sistemas de información que tratan los datos carecen a menudo de los recursos y capacidades que les permitan establecer planes a medio y largo plazo o abordar la evolución tecnológica que se precisa. Con los medios disponibles, bastante hacen con atender el día a día.

Si desde un taller, cualquier individuo puede consultar con su teléfono móvil información sobre un personaje histórico, el estado de su cuenta corriente o un resultado deportivo, no ocurre lo mismo con la información necesaria para su labor profesional: debe sentarse ante un ordenador de sobremesa y navegar por páginas poco «amigables» sin capacidad de compartir o usar la información de diferentes bases de datos en modo multitarea; tal es el caso de herramientas de control de configuración, documentación electrónica, listas de productos catalogados, etc.

De nuevo las tecnologías, sin un sólido conocimiento de IS & DGPP, pueden quedarse cortas en los beneficios aportados. De todos es sabido que un problema que se informatiza, pasa

a ser un problema automático e informatizado, pero seguirá siendo un problema al fin y al cabo.

FORMACIÓN

Convencido y militante de la idea de que los buenos productos y servicios los proporcionan las personas y de que éstas reaccionan en el sentido positivo si el impulso llega desde arriba, acepto que hay numerosos profesionales preocupados por su formación y que dedican todo su esfuerzo a hacer las

cosas bien, pero si la organización no considera y transmite los valores necesarios —desde arriba, repito—, obtendremos logros encomiables pero tan atomizados, que una organización gigantesca, como son las Fuerzas Armadas, apenas percibirá progreso alguno.

Hacer las cosas bien —cliente y proveedor— implica que ese objetivo esté contemplado en la estrategia de cada uno, y que esa estrategia se comunique y materialice en acciones concretas, no sólo en palabras de buena voluntad. Como auditor ISO 9000 he participado en numerosos equipos auditores de calidad y en no pocas ocasiones tuve que suspender el proceso porque en la primera entrevista comprobé que no existía compromiso de la dirección. Al comparar la situación española con la de otras naciones de nuestro entorno, constato que la organización de la ingeniería militar no se percibe en los niveles más elevados como capacidad clave —lo es en el argumentario, no en la práctica—; si fuera así, la externalización de parte de la ingeniería —francamente profesional y eficaz en muchos casos—, respondería a necesidades puntuales y carencias de la ingeniería militar y no a insuficiencias estructurales detectadas desde el mismo momento en que se creó el Departamento en el 77 del pasado siglo.

La cuestión es que las personas requieren una cierta experiencia de acuerdo con su edad y nivel responsabilidad. En eso consiste el conocimiento. ¿Pondrían ustedes su vida en manos de un médico recién titulado tardíamente a los 40 años, habiendo ejercido desde los 20 como auxiliar de enfermería y nunca como médico? Yo, sinceramente, prefería que la experiencia del cirujano fuese más dilatada. Se podría argumentar que el título recién obtenido le confiere competencia y facultad, pero yo buscaría una segunda opinión basada en la experiencia. De igual modo, llegar a ser un buen profesional de la IS y la DGPP requiere una buena base formativa y toda una vida dedicada al oficio, partiendo del ejercicio de la ingeniería especializada durante al menos 5 años, para crecer profesionalmente en la ingeniería de integración y llegar finalmente a ser un ingeniero cuajado en la profesión, que es lo que requiere la logística militar. Al menos desde mi punto de vista.

Sin personas con este perfil «senior» es imposible emprender la revolución de la logística militar. Sin experiencia y profundos conocimientos de los problemas reales, poco hay que hacer. Sin los recursos formativos bien empleados y muy especializados en IS, DGPP y dirección de Operaciones (producción), nos veremos incapaces de catalizar el cambio que necesitamos. Sin mensajes claros desde los mandos superiores, estamos abocados al fracaso. Nuestras instituciones se merecen más de todos nosotros. Trabajemos juntos para lograrlos. Recuperemos, bajo el lema de «*la ciencia vence*» que inspiró la creación del Real Colegio de Artillería hace más de 250 años, la vocación por

el conocimiento. Seamos proactivos y lideremos el reto que tenemos por delante. Imitemos lo que hacen nuestros aliados; sabemos que podemos.

Por cierto, que cuando hablo de perfil adecuado, me refiero a personas que cuentan con buenas competencias técnicas y de comportamiento, que saben percibir el entorno y se relacionan con él, y que por ello adquieren el derecho a dirigir, planear y organizar. Para asesorar hace falta un perfil mucho más bajo.

CONCLUSIONES

La autocrítica y las buenas intenciones de mejora aportan poco al sistema logístico si las decisiones no se basan en los tres pilares citados: tecnología, metodología y formación. A lo cual hay que añadir el compromiso de la dirección para impulsar la revolución *lean logistics* que propongo. No se trata de trabajar más, sino de hacerlo mejor, y para ello hay que diseñar procedimientos operativos y modos de trabajo que aprovechen el enorme potencial de las nuevas herramientas y de los numerosos profesionales enamorados de su labor. Abramos la mente al cambio e intentemos ver el modelo de sistema logístico que deseamos alcanzar en 2030... y empecemos —¡ya!— a trabajar para aproximarnos a esa visión.

NOTA

¹ En Ingeniería de Sistemas, *propiedades emergentes* son aquellas capacidades, prestaciones o resultados que, sin haber sido especificadas inicialmente, aparecen al operar el sistema, proporcionando alguna mejora o ventaja. ■



LA FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y SU REPERCUSIÓN EN LA ENSEÑANZA MILITAR.

Manuel Blanco Pereira. Comandante. Infantería.

INTRODUCCIÓN

Unos de los aspectos más importantes en la seguridad y salud en el trabajo es la formación. Contribuye a fomentar y mejorar la cultura preventiva de todo el personal en sus distintos ámbitos profesionales; alcanzar la especialización de aquel necesario para realizar las actividades preventivas, a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y la salud de los profesionales y gestionar los Planes Ordinarios de Prevención Riesgos Laborales (POPRL) desarrollados en todas las bases, acuartelamientos y establecimientos (BAE) del ET; capacitar a los profesionales que asesoran, planifican, organizan y coordinan la actividad preventiva, integrados en la organización de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) del Ejército. La formación posibilita, con carácter general, la adquisición de una imprescindible concienciación que favorece la actividad preventiva en la práctica.

El punto de partida es el Real Decreto (RD) 1755/2007, en el que se señala que la formación en materia de riesgos laborales en las Fuerzas

Armadas quedará garantizada mediante su inclusión en los diferentes niveles de la enseñanza militar y los cursos que se impartan en relación con el puesto de trabajo y el uso de los diferentes materiales y equipos.

Así pues, conviene recordar que la enseñanza en las Fuerzas Armadas está integrada en el sistema educativo general, con las adaptaciones debidas a la condición militar, y comprende la enseñanza de formación, la enseñanza de perfeccionamiento y la de altos estudios de la Defensa Nacional, según lo establecido por la Ley 39/2007, de la Carrera Militar. De los tres niveles de la enseñanza definidos, este artículo aborda cómo afecta la formación en PRL a la enseñanza de perfeccionamiento y los cursos o acciones formativas que se imparten al personal perteneciente al ET.

No profundizaremos en la enseñanza de formación ya que la PRL está incluida en los planes para el acceso a las distintas escalas y cuerpos, tan solo queremos recalcar su importancia, dado que se trata de una inversión inicial que producirá efectos a lo largo de la vida profesional,

ayudando a aumentar la concienciación preventiva y contribuyendo a la disminución de la siniestralidad profesional. Tampoco lo haremos en la enseñanza de altos estudios de la Defensa Nacional, en la cual, por ahora, no se establece relación alguna.

FORMACIÓN PRL EN LA ENSEÑANZA DE PERFECCIONAMIENTO

La finalidad de la enseñanza de perfeccionamiento es preparar al militar profesional para la obtención de especialidades, tanto las que complementan la formación inicial como las que permitan adaptar o reorientar su carrera, así como actualizar o ampliar los conocimientos para el desempeño de sus cometidos. Incluirá títulos del sistema educativo general y específicos militares. Por lo tanto y en relación al tema abordado, los niveles de la formación en materia PRL quedan dentro de esta enseñanza.

¿Y a qué niveles nos referimos? El RD 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, establece las funciones y niveles de cualificación necesarios para la determinación de las capacidades y aptitudes necesarias para la evaluación de los riesgos y el

desarrollo de la actividad preventiva, definiéndose los siguientes niveles:

- Funciones de nivel básico, Técnico Básico PRL.
- Funciones de nivel intermedio, Técnico Intermedio PRL.
- Funciones de nivel superior, Técnico Superior PRL, correspondientes a las especialidades y disciplinas preventivas de medicina del trabajo, seguridad en el trabajo, higiene industrial, ergonomía y psicología aplicada.

Pero la relación no queda ahí, y hemos de establecer las siguientes premisas:

- Quién, cómo y dónde puede impartir los distintos niveles de formación en materia PRL.
- A quién se dirige la formación en materia PRL y cómo se integra en la estructura de PRL del Ejército de Tierra.
- Qué otra formación en materia de PRL no está incluida en los niveles citados.

Estas preguntas nos llevan a postular la necesidad de esta formación en este nivel de enseñanza, adaptándola a las necesidades y vicisitudes del ET, sin olvidar la legislación vigente a la que se hace referencia.



Figura 1 Niveles de formación en Prevención de Riesgos Laborales (PRL) en el ET

Nivel Básico (Técnico Básico PRL)

Según la Instrucción Técnica 20/11, la formación de nivel básico de los componentes de la estructura PRL del Ejército de Tierra se obtendrá mediante los siguientes procedimientos:

- Certificación por parte de un técnico superior que forme parte de la estructura de PRL del ET, a través de la realización de cursos organizados por dicha estructura.
- Cursos ofertados por organismos oficiales de las distintas Comunidades Autónomas.
- Cursos convocados por la Dirección de Enseñanza del ET en el BOD.

El programa de formación tiene una carga lectiva de cincuenta horas y se ajusta a los contenidos establecidos en los apartados 1 y 2 del Anexo IV del RD 39/97.

Esta formación es impartida actualmente por los negociados de PRL (NGPRL) y servicios de PRL (SVPRL) de las distintas Subinspecciones Generales del Ejército de Tierra (SUIGE). Va preferentemente dirigida a todo el personal que cumple sus cometidos en los Elementos de Apoyo PRL (oficinas y equipos PRL) de las BAE y de las unidades, centros y organismos (UCO), en el nivel batallón, grupo y compañía, no descartándose a aquellos que aunque no tengan que ver directamente o indirectamente con la estructura de PRL, se encuentren relacionados con la prevención en materia de riesgos laborales.

Nivel Intermedio (Técnico Intermedio PRL)

Para el nivel intermedio, será preciso poseer la formación correspondiente al Ciclo de Grado Superior de Técnico Superior en Riesgos Profesionales, ciclo que, desde su instauración, se requiere para poder desempeñar estas funciones. Se trata de un título de Formación Profesional de Grado Superior al que solo se podrá acceder a través del bachiller o titulación académica equivalente o superior, y cuyo programa ha de incluir 2.000 horas lectivas como mínimo, incluyendo 350 horas prácticas.

Por otra parte, de acuerdo con lo dispuesto en el RD 67/2010, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) podrá impartir y certificar la formación de los empleados públicos de la Administración General del Estado que vayan a desempeñar las funciones preventivas de nivel intermedio. De esta forma la

Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar (DIGEREM) convoca el Curso de Técnico Intermedio de PRL, dirigido a aquellos suboficiales que se integren en la estructura de PRL de su respectivo Ejército, impartido por el INSHT y acreditado como curso militar por la DIGEREM. En el Ejército de Tierra, va dirigido a los suboficiales que estén encuadrados en los Elementos de Apoyo PRL (oficinas y equipos PRL) de las BAE/UCO al nivel regimiento o agrupación.

Nivel Superior (Técnico Superior PRL)

Para el nivel superior, actualmente, es preciso contar con una titulación universitaria oficial y poseer una formación mínima acreditada por una universidad. Para evitar interpretaciones, sobre las distintas titulaciones que se ofertan, se cree necesario consultar lo establecido en la Ley Orgánica 6/2001, en la que se recoge la expedición por parte de las universidades de los títulos de carácter oficial y su validez en todo el territorio nacional, además de sus diplomas y títulos propios. Y para ello se realiza la siguiente clasificación:

- Títulos oficiales: son aquellos títulos universitarios de carácter oficial que tienen validez en todo el territorio nacional, son establecidos por el Gobierno y adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Corresponde a las titulaciones de Grado Oficial, Máster Oficial Universitario y Doctorado.
- Títulos propios universitarios: son aquellos títulos no oficiales o propios creados por las universidades, sin validez oficial dentro del EEES. Solamente están avalados por la propia universidad pública o privada que los imparte. Estos títulos son los llamados Magister/Máster, Especialista y Experto universitario,

Por lo tanto para obtener el nivel superior en PRL, es necesario cursar la formación universitaria oficial mencionada, que en nuestro caso correspondería al Máster Oficial Universitario, cuyo programa conste como mínimo de 60 ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos), el cual permita acreditar la titulación en las especialidades y disciplinas preventivas de seguridad en el trabajo, higiene industrial, ergonomía y psicología aplicada, ya que para la disciplina de medicina

preventiva, además de lo indicado anteriormente, es obligatorio ser titulado universitario procedente del ámbito de las Ciencias de la Salud. Quedan excluidas titulaciones propias universitarias, por no cumplir el requisito exigido en el RD 39/1997.

Al no poder ser impartida internamente esta formación por la DIGEREM, o por las respectivas Direcciones de Enseñanza de los Ejércitos, se limita únicamente a la convalidación por el Curso Militar de Técnico Superior en PRL. Su aportación, actualmente, se realiza por dos vías:

- Mediante becas y ayudas publicadas en el BOD para la realización de máster universitarios oficiales, en las distintas universidades españolas.
- Por aquellos oficiales que habiendo realizado dicha formación universitaria oficial, o disponiendo de la titulación de Técnico Superior en PRL, de forma particular, sin haber recibido ningún tipo de ayuda o beca, deseen de forma voluntaria su convalidación.

Va dirigida a oficiales que se integren en la estructura de PRL de su respectivo Ejército. En el de Tierra, la Directiva 02/11 contempla que las vacantes en la Sección de PRL del Ejército de Tierra, los Negociados y los Servicios de PRL de las SUIGE sean cubiertas por oficiales con la titulación de Técnico Superior en PRL con al menos dos de las especialidades. Asimismo el Inspector General del Ejército, como Director del Sistema

de Acuartelamientos, contará en su Jefatura con personal titulado, en al menos dos especialidades, teniendo como cometido el asesoramiento como apoyo a la decisión.

COMETIDOS Y FUNCIONES DE LOS DIFERENTES NIVELES

Superar la formación en los diferentes niveles capacitará al personal acreditado para realizar los cometidos y funciones adecuados, tomándose como referencia general lo expuesto en el RD 39/97 y como referencia específica de adaptación a las necesidades del ET lo señalado en la Instrucción Técnica 20/11. A continuación se realiza un breve extracto:

Técnicos Básicos

- Promover los comportamientos seguros y la correcta utilización de los equipos de trabajo y protección, así como fomentar el interés y cooperación de los trabajadores en una acción preventiva integrada.
- Promover, en particular, las actuaciones preventivas básicas como el orden, la limpieza, la señalización y el mantenimiento general, y efectuar su seguimiento y control.

Técnicos Intermedios

- Realizar evaluaciones de riesgos, salvo las específicamente reservadas al nivel superior.

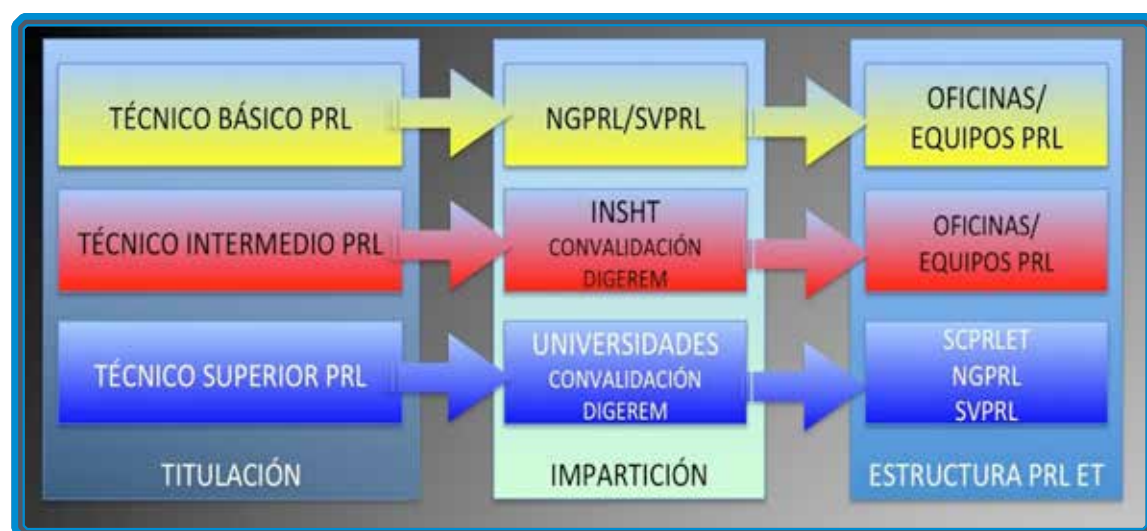


Figura 2: Relación de las titulaciones PRL con el sistema educativo y órganos en que ejercen su función



Figura 3 Carga lectiva de las titulaciones PRL

- Realizar actividades de información y formación básica de trabajadores.
- Vigilar el cumplimiento del programa de control y reducción de riesgos y efectuar personalmente las actividades de control de las condiciones de trabajo que tenga asignadas.

Técnicos Superiores

- La realización de aquellas evaluaciones de riesgos cuyo desarrollo exija, el establecimiento de una estrategia de medición para asegurar que los resultados obtenidos caracterizan efectivamente la situación que se valora, o una interpretación o aplicación no mecánica de los criterios de evaluación.
- La planificación de la acción preventiva que desarrollar en las situaciones en que el control o reducción de los riesgos supone la realización de actividades diferentes, que implican la intervención de distintos especialistas.
- La formación e información de carácter

general, a todos los niveles, y en las materias propias de su área de especialización.

- La vigilancia y control de la salud de los trabajadores.

OTRA FORMACIÓN EN PRL

Después de las citadas anteriormente, existen otros tipos de formación en materia de PRL, que aunque no están reglados y algunos no incluidos en la enseñanza militar, se pueden considerar necesarios, ya sea para completar la formación en relación con el puesto de trabajo o por el uso de los diferentes materiales y equipos o por desempeñar otros cometidos relacionados con la PRL. Se destacan los siguientes:

- Auditor de Sistemas de Gestión de Riesgos Laborales: Curso convalidado como curso militar por la DIGEREM.
- Perito Judicial en Investigaciones de Accidentes Laborales: Aunque no está contemplado, se considera interesante su mención, por su

relación con la investigación desde el punto de vista preventivo de los accidentes e incidentes, competencia de los SVPRL.

- En función del RD 1215/97, impartidos por los NGPRL/SVPRL:
 - Formación de usuarios de equipos de trabajo de elevación y transporte: Carretillas elevadoras; carretillas telescópicas; carretillas elevadoras 20 T; plataformas elevadoras móviles de personal; puentes grúa; minicargadoras; grúa móvil.
 - Formación de usuarios de equipos de trabajo de maquinaria de construcción: retroexcavadoras; apisonadoras; autovolquete; montaje de andamios.
 - Jornadas de concienciación en materia preventiva sobre información de riesgos de equipos de trabajo.
- Jornadas de concienciación e información en materia preventiva, impartida por los NGPRL/SVPRL, sobre:
 - Estructura, competencias y funciones de la PRL en el ET.
 - Funcionamiento de los Elementos de Apoyo (oficinas/equipos PRL).
 - Investigación, desde el punto de vista preventivo de los accidentes e incidentes.
 - Información sobre los riesgos durante el embarazo y periodo de lactancia del personal militar.

- Vigilancia de la salud.
- Coordinación de actividades empresariales.
- Trabajos en altura.
- Normas básicas de seguridad en el trabajo e higiene industrial.

CONCLUSIONES

Podemos afirmar con rotundidad que la formación en materia de riesgos laborales en las Fuerzas Armadas queda garantizada mediante su inclusión en los niveles de la enseñanza militar de formación y de perfeccionamiento, y por las acciones formativas que se imparten en relación con el puesto de trabajo y el uso de los diferentes materiales y equipos.

Es muy importante que el personal acreditado en cada uno de los tres niveles de formación en PRL expuestos, pertenecientes a la estructura implantada en el ET, mantengan su conexión, actuando de forma conjunta como elementos motivadores y dinamizadores de la acción preventiva.

La pretensión que se persigue con esta formación no es más que mentalizar a todos los miembros del ET de que la responsabilidad en materia de prevención va ligada a la que cada profesional tiene en el desarrollo de su actividad, individual y colectiva.

Sin embargo no debemos olvidar que el camino para alcanzar este objetivo, se logra mediante



Limpieza de minas en el Líbano por personal de la BRILIB española

un proceso continuo que permita un aumento progresivo de la calidad de dicha formación que redunde en una mejora de la seguridad y salud de todos los miembros.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.
- RD 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- RD 1215/1997, de 18 de julio por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- RD 2177/2004, de 12 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo, en materia de trabajos temporales en altura.
- RD 1755/2007, de 28 de diciembre, de prevención de riesgos laborales del personal militar de las fuerzas armadas y de la organización de los servicios de prevención del Ministerio de Defensa.
- RD 67/2010, de 29 de enero, de adaptación de la legislación de Prevención de Riesgos Laborales a la Administración General del Estado.
- RD 337/2010, de 19 de marzo, por el que se modifican el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención; el Real Decreto 1109/2007, de 24 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el sector de la construcción y el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en obras de construcción.
- Directiva del Jefe de Estado Mayor del Ejército 02/11, PRL del ET.
- Instrucción Técnica IGE 20/11 Plan General de Prevención de PRL del ET.■



GRM
GESTIÓN DE RIESGOS MILITARES

PROTEGERTE ES NUESTRO COMPROMISO

ASEGURAMOS TU VIDA en todo momento y en todo lugar
Pregúntanos por tu Delegado de zona

www.grmsegueros.com
Tlf. 91 360 53 70
tlf. 91 702 23 48

GESTIÓN DE RIESGOS MILITARES
División Militar de la Comeduría de Seguros Consultling Europeo de Riesgos
Comeduría de Seguros
Clave DGSFP J-1901

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.

LOS VALORES EN LA ENSEÑANZA MILITAR DE FORMACIÓN

Pilar Gallardo Rodríguez. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.
Emilio Sánchez Santa-Bárbara. Profesor Titular. Universidad de Granada.
Jose Antonio Montero Muñoz de Morales. Teniente Coronel. Infantería.

En el marco del Programa de Investigación (PI) 110/11 Desarrollo del Liderazgo en el Ejército de Tierra, que se lleva a cabo en el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), se han analizado, descrito y ordenado los valores individuales de los futuros mandos del Ejército.

El objetivo principal del PI es identificar, concretar y definir un *modelo de liderazgo* que facilite a los jefes de las unidades un eficiente ejercicio del mando. Esta eficiencia se define como la capacidad de hacer frente a situaciones diversas, complejas e imprevisibles, con el apoyo consciente y la cooperación activa de todos sus subordinados.

El estudio del liderazgo en una organización debe necesariamente complementarse con el análisis de los valores individuales de sus líderes. En la institución militar, el conocimiento de los valores de sus mandos aporta información relevante sobre sus comportamientos, intereses y actitudes. Estas características del líder van a influir en el rendimiento, la satisfacción y compromiso de sus subordinados con la organización.

Los valores también forman parte de la cultura de las organizaciones en las que cumplen una doble función: atraer y retener a aquellas personas que comparten los mismos intereses; y facilitar a los nuevos miembros, la adquisición de esos valores organizacionales. Como pilares de la organización, estos valores deben ser definidos, mantenidos, promovidos y divulgados.

Dentro del PI 110/11, el estudio de los valores militares se está abordando desde tres frentes:

1º Análisis de los valores predominantes en la legislación, doctrina y textos fundamentales de las FAS y del ET, del que ya se ha publicado el documento *Los valores militares en el Ejército de Tierra*¹.

2º Evaluación de los valores individuales de una muestra representativa de efectivos de la Fuerza del ET².

3º Análisis y descripción de los valores de los alumnos de la enseñanza de formación del ET. En este artículo se presenta un resumen de los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario Perfil de Valores Personales (PVQ)³, a una muestra de 476 alumnos de la enseñanza militar de formación de oficiales y suboficiales del ET.

El estudio del liderazgo
en una organización debe
necesariamente
complementarse con el
estudio de los
valores de sus líderes

Tipos motivacionales de valores (Schwartz, 1992, 2001)

Definición	Ejemplos de valores	Fuentes
Poder: Obtener posición y prestigio, control o dominio sobre las personas y los recursos.	Poder social. Reconocimiento social. Autoridad. Riqueza.	Interacción. Grupo.
Logro: Éxito personal obtenido mediante la demostración de competencias socialmente reconocidas.	Exitoso. Capaz. Inteligente. Ambicioso. Influyente.	Interacción. Grupo.
Hedonismo: Deseo de obtener placer y gratificación sensual para uno mismo.	Placer. Disfrutar de la vida.	Organismo
Estimulación: Tener una vida emocionante, novedosa y llena de retos.	Atrevido. Vida Variada. Vida emocionante.	Organismo.
Autodirección: Independencia en el pensamiento y la toma de decisiones, en la creación y en la exploración.	Creatividad. Curioso. Libertad. Independiente. Elegir mis propias metas.	Organismo. Interacción.
Universalismo: Comprensión, aprecio, tolerancia y protección hacia el bienestar de todas las personas y de la naturaleza. Este tipo integra valores asociados a madurez.	Tolerancia. Justicia Social. Igualdad. Protección del medio ambiente. Sabiduría.	Grupo. Organismo.
Benevolencia: Preservar y reforzar el bienestar de las personas con las que se tiene un contacto personal frecuente (endogrupo).	Amable. Honesto. Leal. Responsable. Ayudar. No rencoroso. Perdonar.	Organismo. Interacción. Grupo.
Tradición: Respetar, comprometerse y aceptar las costumbres e ideas que la cultura tradicional o la religión imponen a las personas.	Humilde. Moderado. Acepta su lugar en la vida. Respeto por la tradición.	Grupo
Conformidad: Limitar las acciones, inclinaciones e impulsos que puedan molestar o herir a otros y violar expectativas o normas sociales.	Educado. Obediente. Autodisciplinado. Honra a sus padres.	Interacción. Grupo.
Seguridad: Conseguir seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, las relaciones interpersonales y la propia persona.	Seguridad nacional. Seguridad familiar. Orden social. Limpio.	Organismo. Interacción. Grupo.

Adaptada de Schwartz (2001)

LOS VALORES HUMANOS

El término valor/valores puede expresar distintos significados o acepciones según la perspectiva desde la que se analice. En el campo de la economía, por ejemplo, el valor es el precio o la suma de dinero en que se valora o aprecia algo. Desde el punto de vista técnico militar, el valor es el «miedo controlado» (De la Lastra, 2008) o cualidad de valiente. Los valores éticos son un conjunto de normas establecidas en la mente de las personas, que guían sus conductas para actuar de una manera responsable. Desde la psicología social, los valores son un conjunto de ideales-metas que sirven a las personas para juzgar a los demás e incluso a ellas mismas, orientar sus conductas y justificar o desaprobare sus acciones y las de los otros. Los valores humanos residen en la base de la identidad del individuo y subyacen en la estructura de normas culturales implicadas en los comportamientos individuales y grupales.

Si individualmente los valores representan las metas motivacionales que guían las vidas de las personas, sus conductas y actitudes (Sosik, 2005), socialmente los valores simbolizan las ideas abstractas que comparte una sociedad particular, una organización o una institución, sobre lo que es bueno, correcto y deseable en ella.

Las personas afrontamos cotidianamente situaciones en las que debemos elegir entre metas contradictorias o maneras opuestas de alcanzarlas. Para resolver estos conflictos, los individuos nos apoyamos en nuestros valores personales, es decir, en aquellas preferencias relativamente abstractas y estables que son importantes para nosotros en nuestra vida, como por ejemplo la seguridad, la independencia, la sabiduría, la bondad o el placer.

Un valor puede ser muy importante para una persona y poco importante para otra. Los valores se ocultan detrás de nuestras actitudes, trascienden a las situaciones específicas y poseen un carácter ordinal (Rokeach, 1973), que influye en nuestra jerarquía de conductas. El conocimiento del sistema de valores de un individuo es el mejor indicador de cómo se comportará a lo largo de su vida.

Aunque el estudio de los valores se inició desde una perspectiva filosófica y especulativa sin una base empírica firme, a mediados del siglo

XX se inició su abordaje desde un enfoque científico y con él la consideración de la importancia de los valores personales y sociales en muchos ámbitos de la vida del ser humano.

Pero el análisis de los valores individuales ha cobrado especial importancia a partir de la teoría de Schwartz, quien formuló un esquema teórico transculturalmente estable de diez valores o tipos motivacionales (*poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad*) los cuales se organizan en dos dimensiones bipolares (*apertura al cambio*, que contrasta con *conservación* y *autotranscendencia*, que se opone a *autopromoción*), en un continuo de motivaciones relacionadas, según las metas generales⁴ que persiguen.

LOS VALORES MILITARES

Las Fuerzas Armadas son consideradas como depositarias de *valores permanentes* (Baqués, 2004). Dentro del Ejército, los valores generan una *verdadera uniformidad psíquica*, que favorece la cohesión dentro de la organización (García Moretón, 1990).

Los textos militares están plagados de valores que conforman el código de conducta y las características del comportamiento del militar. La DIDOM (2012) identificó 82 valores militares, tras un análisis del contenido de documentos de amplio uso en el Ejército, a partir del modelo de Schwartz y Bilsky (198, 1990).

Los principales resultados de la investigación, que aquí se resumen⁵, confirman la creencia de que los *militares son personas con valores*. Los diez tipos motivacionales de la taxonomía de Schwartz han sido considerados importantes para los alumnos, quienes han ordenado sus preferencias de valores por encima de la puntuación media teórica de la escala⁶.

La estructura de valores
de un líder militar va a definir
en gran medida, su estilo
de mando dentro de la
Organización

Ejemplos de valores militares encuadrados en la taxonomía de Schwartz y Bilsky (1987, 1990).	
AUTODIRECCIÓN	Iniciativa, Flexibilidad, Capacidad de adaptación, Capacidad de decisión, Innovación, Confianza en sí mismo
BENEVOLENCIA	Lealtad, Compañerismo, Cohesión, Fidelidad, Unidad. Generosidad, Honestidad, Entrega.
CONFORMIDAD	Disciplina, Subordinación, Honor, Amor al servicio, Espíritu de Servicio, Dedicación, Responsabilidad, Sentido del Deber.
ESTIMULACIÓN	Valor, Vocación, Heroísmo.
HEDONISMO	<i>No se identificaron valores militares de esta categoría en los textos analizados.</i>
LOGRO	Espíritu de superación, Prestigio, Amor a la gloria.
PODER	<i>No se identificaron valores militares de esta categoría en los textos analizados.</i>
SEGURIDAD	Servicio a la patria, Defensa nacional.
TRADICIÓN	Respeto a la tradición, Austeridad, Amor a la bandera.
UNIVERSALISMO	Ejemplaridad, Abnegación, Espíritu de sacrificio, Equidad, Justicia, Respeto, Tolerancia, Patriotismo, Humildad.
<i>Extraída de DIDOM (2012)</i>	

Igualmente se ha encontrado uniformidad en el patrón de respuesta de todos los grupos estudiados (hombres, mujeres, alumnos de 2º y 5º curso de la enseñanza de oficiales y alumnos de 1º curso de la enseñanza de suboficiales), que ordenan sus preferencias de valores del modo siguiente⁷:

1 Autodirección. Este valor fomenta la creatividad, impulsa la innovación y promueve el afrontar nuevos retos. Comprende los valores militares de: iniciativa, flexibilidad, capacidad de adaptación, capacidad de decisión, innovación o confianza en sí mismo, entre otros. Las Reales Ordenanzas (RROO) para las Fuerzas Armadas los citan en varios artículos, de los que son ejemplos: el Art 47 Responsabilidad en la obediencia, y el Art 60 Capacidad de decisión, iniciativa y creatividad. La *Memoria justificativa del plan de estudios de formación militar, para el acceso a la escala de oficiales del cuerpo general del Ejército de Tierra* (MADOC-DIEN, 2011) también considera necesarios estos valores en los oficiales del Ejército, desde su primer empleo (competencias generales 3ª, 4ª y 15ª)⁸.

2 Benevolencia. Integra, entre otros, los valores militares de lealtad, compañerismo, cohesión, fidelidad, unidad, generosidad y honestidad.

3 Universalismo. A este grupo pertenecen los valores militares de: ejemplaridad, abnegación, espíritu de sacrificio, equidad, tolerancia, patriotismo o humildad.

Los valores de *benevolencia* y *universalismo* favorecen el mantenimiento de relaciones sociales positivas, tanto en el «endogrupo» (*benevolencia*) como en la sociedad en general (*universalismo*). Estos valores se interiorizan en los pequeños grupos de pertenencia con los que los individuos conviven frecuentemente (como puede ser la familia o las pequeñas unidades militares) y se refuerzan y modelan temprana y repetidamente.

Los valores de lealtad y compañerismo favorecen la unidad de los miembros de las FAS, característica indispensable, de estas, para conseguir la máxima eficacia en su acción. Los artículos 7, 10, 72 y 73 de las RROO reflejan en su contenido este tipo de valores.

4 Hedonismo. No se conoce ningún valor militar asociado a esta variable. Por lo tanto, podemos afirmar que no forma parte de la

cultura del Ejército y, en consecuencia, no se promueven o impulsan desde la Organización. Sin embargo, es un valor individualista que poseen y aprecian los alumnos de la enseñanza militar de formación, quienes lo han situado en cuarto lugar de su escala de valores. A priori, la búsqueda de gratificación sensual para uno mismo, asociada a estos valores, puede parecer una cualidad negativa e incluso contradictoria con otros valores exigidos y esperados de un militar (austeridad, constancia, humildad, sacrificio o dominio de sí mismo).

Sin embargo, los valores de *hedonismo* y en menor medida los de *estimulación* (variable situada en octavo lugar) cumplen una función protectora del organismo, asociada a momentos de expansión que compensen la elevada exigencia física y psicológica derivadas del entorno académico, y de la adaptación a la vida militar sacrificada y austera. Así como a la búsqueda activa de otros valores como *logro* (éxito), *poder* (reconocimiento social) o *conformidad* (obediencia, autodisciplina).

5 Seguridad. Valores militares relacionados con *seguridad* son el servicio a la patria o la defensa nacional. Estos valores, junto con los de

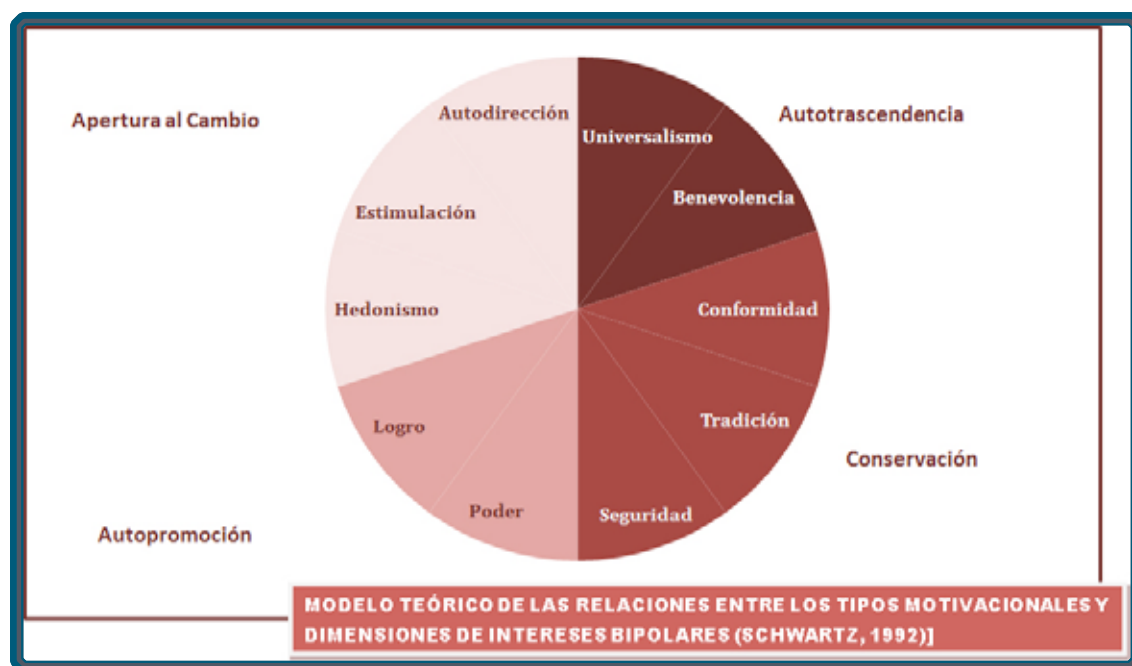
conformidad, favorecen la convivencia social, el cumplimiento de las normas del grupo, y reducen los conflictos.

Estos valores no solo son buscados por las personas que han elegido la profesión de las armas, sino que además se socializan y aprenden dentro de la Institución. Esta afirmación explicaría que solo el subgrupo integrado por los caballeros y damas alféreces de quinto curso de la Academia General Militar (AGM) haya situado el valor seguridad en 3º lugar.

6 Conformidad. Refleja las virtudes fundamentales que se presuponen, asumen y tienen interiorizadas como base de su personalidad todos los miembros de las FAS y que son percibidas por la sociedad civil como valores militares. Ejemplos de ellas son: la subordinación, el espíritu de servicio/dedicación, o el espíritu de sacrificio.

Si se pasa por alto el hecho de que las circunstancias de la vida influyen en las prioridades de los valores de las personas, podría esperarse que la *conformidad* hubiera alcanzado una posición más adelantada en la escala. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la mayoría de los individuos organizan su escala





de valores en función de las circunstancias que la vida les depara. De este modo, potencian los valores que se han de alcanzar y moderan rápidamente la importancia que se da a la búsqueda de aquellos que ya se han conseguido, en un proceso de acomodación/aclimatación.

Los participantes en el estudio tenían entre dos y siete años de antigüedad en las FAS en el momento de administración del cuestionario. Es de esperar que se hayan acomodado al ambiente académico militar, a su disciplina y subordinación, y que además, se estén aclimatando a las cualidades exigidas en el ejercicio del mando: capacidad de decisión, iniciativa y creatividad (Art 60 de las RROO).

- 7 Logro.** Estos valores tienen un aspecto positivo en el sentido de que pueden ser beneficiosos para los intereses del grupo, en la medida en que se legitiman las aspiraciones individuales, al contribuir al bienestar colectivo (prestigio de las FAS). Sin embargo poseen una connotación negativa, especialmente en las organizaciones militares, que se pone de manifiesto cuando la búsqueda de la aprobación social puede interferir con la armonía de las relaciones individuales y, por tanto, con la consecución de las metas grupales (Schwartz y Bardi, 1997).

En la cultura militar, la promoción de valores tales como el espíritu de superación o el amor a la gloria, evidencian los matices positivos del *logro*. Pero a la vez se ponen los medios para que las aspiraciones individuales no generen efectos negativos en la cohesión de la pequeña unidad o de la Institución.

- 8 Estimulación.** Esta categoría está representada por valores como atrevimiento, vida variada y excitante, que responden a las necesidades de diversión, recreo y vida variada. Aunque son valoradas por los alumnos, ocupan un lugar rezagado en la ordenación que han realizado. Esto indica la interiorización de valores exigidos en los miembros de las FAS como el autocontrol y la restricción.

- 9 Poder.** Una de las características que diferencia a unas organizaciones de otras es el uso del poder, y el estatus que se asigna a los diferentes miembros. En la mayoría de los análisis empíricos de las relaciones interpersonales tanto dentro como entre culturas, aparece una dimensión de dominancia/sumisión (Lonner, 1980) que lleva aparejado el poder en su base. Un ejemplo de esta idea se refleja en el Artículo 8 de las RROO: «La autoridad implica el derecho y el deber de tomar decisiones, dar

La preparación para la acción del mando, la cohesión y el buen funcionamiento de su unidad, y la protección de los derechos fundamentales y las libertades de todas las personas, son los principales motivos que orientan la elección de las conductas de los futuros mandos del Ejército

órdenes y hacerlas cumplir, fortalecer la moral, motivar a los subordinados, mantener la disciplina y administrar los medios asignados». Los que ocupan diversos niveles en la jerarquía militar deberán ejercer la autoridad (*poder*) con responsabilidad.

Puede entenderse que el *poder* está asociado en determinadas ocasiones a aspectos poco positivos de las personas como la búsqueda de la riqueza, la prepotencia o el dominio de los demás, que en cierto modo pueden oponerse a los principios que las RROO exigen a todo militar, como servidor público. No obstante, ha de entenderse como un valor beneficioso para la Institución en cuanto a mando, subordinación y responsabilidad.

Valores como la autoridad, el reconocimiento social y la preservación de la imagen pública, asociados a la importancia del *poder* (DIDOM 2012) y que aparecen mencionados como elementos del código de conducta del militar en las RROO, son fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones y deben entenderse como valores positivos que promover en la Institución militar.

10 Tradición. Este valor representa el respeto, la aceptación y el compromiso con las costumbres e ideas que la cultura o la religión imponen a la persona. Este valor ocupa la última posición de la escala de valores de los alumnos de la enseñanza de formación, lo cual no significa que en las academias militares se conceda poca importancia a las tradiciones, sino que consideran prioritarios los valores anteriores. Además, los valores de tradición medidos en el estudio hacen referencia al historial, símbolos y tradiciones militares en los ejércitos.

Como conclusión general se puede afirmar que los valores humanos, que guían los comportamientos, actitudes y toma de decisiones, de

los futuros mandos del Ejército, son aquellos que se orientan hacia el buen funcionamiento de su grupo o unidad; a la protección de los derechos fundamentales y las libertades de todas las personas, así como del medio ambiente. Y además, los alumnos de la enseñanza de formación también valoran la iniciativa, la creatividad y la capacidad de decisión, competencias que necesitará el líder militar para reafirmar su liderazgo y conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados.

Con este trabajo y el estudio DIDOM (2012) se han respondido al *ser* y *deber ser* de los valores militares. El análisis de los valores individuales de la muestra correspondiente a unos 8.000 efectivos de la Fuerza del ET (en revisión), entre los empleos de soldado a teniente coronel, arrojará información relevante de cómo se produce la socialización de valores en el Ejército, a lo largo de la permanencia en él.

NOTAS

¹ Documento DIDOM (2012a). Los valores militares en el Ejército de Tierra. Un análisis desde el Modelo de Valores Humanos de Schwartz y Bilsky (1987,1990). SUBDIVA-IV-075.

² Se dispone de datos procedentes de unas 8.000 personas. Actualmente se están analizando los resultados.

³ Versión en castellano, validada con población civil y militar por Castro Solano y Nader (2006), del Portrait Values Questionnaire, desarrollado por Schwartz et al (2001).

⁴ Los valores representan en forma de metas conscientes, las respuestas que las personas y los grupos dan a: 1º Las necesidades de los individuos como seres biológicos, 2º El deber de armonizar las acciones sociales, y 3º el funcionamiento correcto y la supervivencia del grupo.

⁵ El documento DIDOM (2013). Los valores militares en la enseñanza militar de formación (en

revisión) detalla la metodología, resultados, conclusiones y discusión del estudio, así como el marco teórico de referencia del que han partido los investigadores.

⁶ Se empleó una escala tipo Likert de cinco puntos en la que el valor medio teórico correspondía al 3.

⁷ La categorización de los valores militares en la taxonomía del Schwartz procede del estudio DIDOM (2012).

⁸ No se incluye el contenido de estas y otras competencias, que el lector puede encontrar en la página 4 del documento.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Baqués, J. «La profesión y los valores militares en España». *Revista Internacional de Sociología*, 38. 2009. Pp127-146.
- Castro Solano, A. y Nader, M. «La evaluación de los valores humanos mediante el Portrait Values Questionnaire de Schwartz». *Interdisciplinaria*, 23 (2). 2006. Pp 155-174.
- De la Lastra Díaz, J. (2008). *La formación en valores en la profesión militar*. Ministerio de Defensa. Madrid, 2008.
- DIDOM. *Los valores militares en el Ejército de Tierra*. SUBDIVA-IV-075. 2012.
- García Moretón, F.. «El concepto de institución: su origen y usos». *Revista General de Marina*, 218. 1990. Pp 171-181.
- MADOC-DIEN. *Memoria justificativa del plan de estudios de formación militar, para el acceso a la escala de oficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra*. Ministerio de Defensa. Madrid, 2011.
- MADOC-DIDOM. *Los valores en la Enseñanza militar de formación*. 2013. (en revisión).
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. «Toward a universal psychological structure of human values». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 53 (3). Sep 1987. Pp 550-562.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. «Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 58 (5), May 1990. Pp 878-891.
- Schwartz, S.H. «¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? » En M. Ros y V. Gouveia (Eds), *Psicología social de los valores humanos*. Biblioteca Nueva. Madrid, 2001. Pp 53-76.■



Alfereces Cadetes desfilando con su uniforme de gala



MITOS Y REALIDADES DEL LIDERAZGO MILITAR

Carlos Sánchez Bariego. General de División. Ejército del Aire.

Creo que muchos nos preguntamos la razón por la que hoy se habla y se escribe tanto de liderazgo ¿Es un concepto nuevo? ¿Es solo la denominación en boga de una actividad que se desarrolla desde hace tiempo?

El fenómeno de la globalización, una sociedad cada vez más competitiva, el protagonismo que han adquirido determinados valores como consecuencia de sociedades democráticas que exigen mayor participación, transparencia, solidaridad, comunicación... han originado un cambio en las estructuras y forma de hacer de las distintas organizaciones. Todo esto ha impuesto un nuevo estilo de dirección que ha venido acuñándose como «liderazgo».

En esta corriente de cambio en la dirección de las estructuras sociales, quisiera subrayar algunas concepciones que creo que no se adaptan a los nuevos requerimientos, no sin antes recordar lo que ya subrayé en otro artículo: «Cualquier tema que tenga relación con la conducta humana es a la vez de apasionante, discutible, pues estaremos intentando comprender su raciocinio, y más

aún, sus sentimientos y creo que nunca llegaremos a entenderlos por muchas explicaciones pseudocientíficas que apliquemos. Determinar la conducta humana es despojar a la persona de su fuerza de voluntad ¡Ojalá que la fuerza de voluntad del hombre nos siga sorprendiendo! Es por esto que la cuestión del liderazgo como se ha dicho repetidamente es uno de los temas más estudiados y a la vez menos comprendidos».

CONCEPTO DE LIDERAZGO

«El misterio del hombre es el misterio de su responsabilidad». (Havel)

La formación para el liderazgo ha sido objeto de infinidad de trabajos, investigaciones y fórmulas más o menos brillantes en las últimas décadas. Uno de sus puntos más polémicos es el que se refiere a la definición de las cualidades que debe poseer un líder, y específicamente un líder militar. En realidad se trata de un problema difícil, pues la Historia nos ha mostrado líderes militares de muy diversa personalidad y cualidades, y muchos de ellos

no coinciden en absoluto con el estereotipo que se maneja habitualmente.

Y es que en el liderazgo militar, como en todas las actividades humanas, resulta aventurado establecer modelos y patrones. La experiencia nos ha enseñado que la calidad de un líder tiene poco que ver con los rasgos de su personalidad o el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos; y mucho más, con aspectos más profundos como su capacidad para comprender la realidad y movilizar los recursos necesarios para modificarla.

La tentación de definir y enumerar una lista de cualidades que todo líder debería poseer se convierte por tanto en una tarea estéril y desalentadora. Es imposible reducir el liderazgo a un conjunto de aptitudes o destrezas. Debemos superar el llamado concepto del «líder heroico».

El liderazgo del pasado no es el idóneo para afrontar los complejos problemas actuales. Aquel estaba apoyado en individuos capaces de inspirar e influir a los demás para poder gestionar problemas y alcanzar metas, se basaba en un tipo de héroes que suplían las carencias del resto, individuos tocados de una especie de gracia divina. Los héroes carismáticos y universales de antaño no son viables por inaccesibles; están demasiado lejos.

Hoy no es asumible un concepto de líder, definido simplemente en función de su influencia en el grupo para que este acepte su visión y le siga, o según sus atributos personales, comportamiento o temperamento.

Sin querer parecer alarmista en este sentido, es posible que haya llegado el momento de hacer una puesta a punto, y actualizar o revisar el modelo actual, así como la forma de enseñar a liderar, precisamente para enriquecerlo aún más.

Más que líderes que realicen grandes hazañas o con grandes cualidades lo que se necesita son líderes comprometidos con su trabajo y con la ilusión de llevarlo a cabo, convencidos de que merece la pena trabajar por el bien de la sociedad a la que servimos.

La concentración de poderes en una sola persona es cada vez menor. Especialmente en las sociedades democráticas, los grados de libertad otorgados por el sistema a sus líderes son muy limitados en comparación con los de otros tiempos no muy lejanos. Al mismo tiempo, los

mecanismos de control son cada vez mayores, particularmente dentro del sector público. Esta realidad ha ido poco a poco calando en todo el tejido social que ve en sus jefes a unos responsables legítimos, no ya a unos «dioses».

A ello contribuye, igualmente, el desarrollo de una sociedad mucho más igualitaria que, de alguna manera, hace que se desvanezca parcialmente aquel halo de misterio y poder que en otras épocas rodeaba a los elegidos para mandar, reforzando su autoridad.

Aunque los caminos del liderazgo son múltiples, cada líder está enmarcado en una época y una cultura. Y el desempeño de sus funciones está limitado por aquello que en su época y su cultura se considera aceptable. Hoy en día la imposición de la disciplina prusiana o la centralización absoluta en las decisiones serían métodos sencillamente inaplicables, pese a que en algunos momentos de la Historia se utilizaron con éxito. Así pues, necesitamos un modelo de líder militar adaptado a las peculiaridades de nuestro tiempo, que son muchas y complejas.

Parece evidente la necesidad de un liderazgo diferente, centrado en el colectivo, no en «salvadores» sino en hombres comunes que nos ayuden a cambiar nuestras actitudes, hábitos, costumbres y conducta y, llegado el caso, la forma de aplicar nuestros valores. Actualmente la superación de muchos problemas no tiene soluciones simples y exige que aprendamos nuevos métodos. El liderazgo bajo esta nueva concepción no se amolda a la tradicional noción común de líder como héroe. Se cimenta en facilitar el desarrollo del grupo, valorando su diversidad y explorando los conflictos de manera constructiva.

El liderazgo actual no tiene que ver nada con la concentración de poderes ni con la manipulación de voluntades individuales sino con el arte de persuadirlas para colaborar en la construcción de un objetivo común. El verdadero líder no manipula sino que inspira, sugiere el camino, facilita y estimula a su equipo. Impulsa a sus subordinados a desarrollar todas las capacidades que cada uno tiene, a que afloren en la superficie.

En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos. La tarea principal del

«La permanencia de una institución no depende tanto del carisma de un solo líder como de su cultivo del liderazgo en todos los ámbitos de la institución»

Max Weber



Líder es facilitar las condiciones necesarias para capacitar a su gente a que se enfrente a las nuevas realidades. Impulsarla a liberarse de las limitaciones de sus propias circunstancias. Ayudarla a tener el valor de tomar sus propias decisiones.

Se necesitan personas con el valor de tomar decisiones y asumir sus responsabilidades, sin temor a la incertidumbre de una sociedad en constante transformación, producto de la velocidad de los cambios del mundo que nos ha tocado vivir. En el Salón de la Fama de Washington hay una frase que dice: *«Cumple con tu deber en todo. No puedes hacer más. Jamás deberías conformarte con menos»*.

En lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una actividad; como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo, que motiva a un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades que les permitan asegurar su progreso y bienestar. Y en este sentido, una cuestión clave para el liderazgo será

la forma de ayudar a la gente a que se enfrente al conflicto a pesar de su resistencia es decir, estamos hablando, primero, de una actividad, de un proceso. Liderazgo no es una cuestión de ser líder, es una cuestión de ejercer liderazgo. En segundo lugar, se trata de movilizar al grupo. No de darle respuestas, sino de hacer que el grupo sea consciente de que hay una realidad incierta que requiere el desarrollo de nuevas capacidades.

Necesitamos líderes en las escalas más bajas. En el Ejército hemos pasado de líderes carismáticos como Rommel o Patton, que concebían y dirigían operaciones, a misiones mucho más complicadas, con efecto mediático y un alto grado de incertidumbre, que han de ser resueltas muchas veces in situ por los propios soldados, dado que se ha pasado de un enemigo conocido a otro que carece de territorio y se mimetiza con la población.

Todos debemos ser líderes de nosotros mismos, por lo que deben darse en todos los niveles de una organización.

El modelo de liderazgo militar será aquel con el que logremos contar, en todos los niveles y categorías, con profesionales deseosos de ser

líderes, orgullosos de pertenecer a una institución que aporta seguridad y bienestar a la sociedad española en cualquier parte del mundo, y que creen en lo que hacen. El militar unas veces actuará de líder: cuando le toque dirigir a los componentes de un grupo o gestionar el desarrollo de una orden; y otras, de seguidor: cuando le corresponda colaborar con su jefe. Pero en ambos casos, no hay que buscar grandes definiciones de líder porque en esencia el liderazgo es responsabilidad, es «valor» para afrontar los cometidos que a cada uno corresponden.

«El precio de la grandeza es la responsabilidad». (Winston Churchill)

LA VISIÓN DEL LÍDER

«No podemos predecir el futuro, pero sí facilitarlo».

Sabemos que una característica de nuestra sociedad es el continuo cambio en el que vivimos. Así, el objetivo más inmediato de cualquier

grupo será gestionar ese cambio y, por ello, los conflictos que se generan en cualquier transformación. Cualquier cambio siempre es percibido como inseguridad, porque aporta incertidumbre por el futuro. Tenemos que asumir la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad. Lo que no tenemos que asumir en medida alguna es la desorientación

Nunca como hasta ahora se ha dispuesto de tanta información sobre cualquier materia, para hacer estimaciones se cuenta con poderosos medios y métodos de cálculo. Sin embargo, a pesar de contar con tantos recursos, no se puede predecir el futuro porque en realidad se sabe poco del presente.

En la era de la información en que vivimos, el torrente de datos que nos llega puede ser tal que no tengamos tiempo para ordenar y jerarquizar lo que constantemente se nos viene encima y menos, para extraer de ahí el conocimiento. Esta es la realidad en que nos desenvolvemos. No nos encontramos en la era del conocimiento, sino en la de la información.

Los militares se enfrentan a un mundo complejo, con un elevado número de incertidumbres y un ritmo acelerado de cambios. Se dice que





vivimos bajo la tiranía de la urgencia que nos hace descuidar lo importante. Después de décadas de inventos y nuevas tecnologías para ahorrar tiempo, muchas veces sentimos que este nos falta para lo importante, cuando en realidad no es una cuestión de la cantidad disponible sino de la calidad de ese tiempo, que sepamos librarnos de esa tiranía de lo urgente y nos centremos en aquello que debe ser lo importante.

La ambigüedad es el único aspecto constante de la guerra. El autor Leonard Wong cita los comentarios de un oficial durante la operación Iraqi Freedom: «No sabemos si nos van a lanzar piedras, o morteros, ni tampoco si van a apretar nuestras manos o convidarnos a una taza de té. No importa a cuál barrio vamos ni lo que hacemos, el nivel de hostilidad es algo que no podemos pronosticar».

En este ambiente: ¿Quién puede tener visión de futuro? ¿Quién puede atreverse a ver más allá, definir objetivos claros y señalar el camino para alcanzarlos? Creo que difícilmente podremos predecir el futuro. Como se ha dicho, tan solo

podemos preparar las condiciones para facilitarlo y tener siempre presente la capacidad de adaptación y la flexibilidad. Muchos son los que mantienen que la inteligencia consiste básicamente en la capacidad de adaptación a cada nueva situación.

«Adáptate al mundo, porque tu cabeza es demasiado pequeña para que el mundo entero se adapte a ella». (Georg Ch. Lichtenberg)

LA FUERZA DE LAS PALABRAS

«Las palabras son ráfagas de viento, pero al propagarse lo mismo pueden producir frutos que daños y ruinas». (Chuang Tzú)

El lenguaje no es un simple medio para expresar o comunicar la realidad. El lenguaje muchas veces crea la realidad. Por esto, la

famosa expresión «*una imagen vale más que mil palabras*» no puede aplicarse a todas las circunstancias. La palabra es el vehículo donde viajan los conceptos que queremos transmitir y como algunos autores han considerado, el progreso en la comunicación mide el progreso de la humanidad.

Casi siempre el término líder no se reserva para designar a cualquier jefe, sino al «buen jefe», es decir, a ese que se hace seguir más allá o con mayor facilidad que lo que la autoridad propia de su empleo le permitiría razonablemente. Y, en cuanto al liderazgo, tampoco sería el mando sin más, sino el buen ejercicio del mando.

Si pensamos en aquellos que consideramos líderes, posiblemente, en mayor o en menor grado han destacado por su responsabilidad, por la confianza que han generado, su competencia, creatividad, capacidad de decisión..., cualidades todas ellas que encontramos en algunos preceptos de nuestras Reales Ordenanzas. Creo que las características que se exigen al jefe militar coinciden con el concepto de líder y la forma de ejercer su autoridad, con la de liderazgo. Se utilizan los términos «líder» y «liderazgo» con un significado que se correspondería con lo que tradicionalmente, en nuestro Ejército,

se ha denominado siempre «jefe» y «mando» respectivamente.

En este sentido cabe afirmar que el concepto de «líder militar» debe ser entendido desde la autoridad que la organización concede al jefe que debe tener las características contenidas en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, en cuyo artículo 54, en lo referente a quien ejerce el mando, establece: «*Reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preocupación y capacidad de decisión*». Esta autoridad se reforzará con la que le confieren sus subordinados, producto del citado prestigio que debe ganarse.

¿Por qué nos empeñamos en acuñar expresiones que no añaden nada nuevo a nuestra tradicional terminología de jefe y de mando?

Los atributos que indicamos como necesarios en un líder de nuestro tiempo ya se encuentran contenidos en nuestras Reales Ordenanzas desde hace mucho tiempo al hablar del jefe. Se puede concluir que no existe «un nuevo estilo de mando» sino que se trata de aplicar nuestro código de conducta en toda su extensión y espíritu.

Nuestras Reales Ordenanzas, algunas veces de forma explícita y otras en su espíritu,





recogen puntualmente todos los aspectos que un líder militar debe potenciar para «enfrentarse» a los nuevos retos que en cada momento se plantean a nuestras Fuerzas Armadas en el nuevo entorno de continua incertidumbre en que nos encontramos. Por tanto no hay nada de «nuevo estilo de mando», y sí mucho de practicar lo que ya está escrito con independencia de su denominación.

LA INMUTABILIDAD DE LOS VALORES

«Las opiniones son como las olas: superficiales, fáciles de cambiar, las actitudes, como las mareas y los valores como las corrientes, fenómenos que se encuentran muy profundos y que cambian muy poco». (Robert Worcester)

¿Por qué tienen tanta relevancia en la milicia determinados valores? Podríamos contestar a esta pregunta recordando lo que establece el Artículo 15 de las Reales Ordenanzas al hablar del militar en general: *«Dará primacía a los principios éticos que responden a una exigencia de la que hará norma de vida...»*. Pero también debemos tener presente que muchas veces estaremos entre dos fuegos, sin instrucciones claras a las que

atenernos. En estas situaciones el liderazgo basado en valores ayudará a tomar la decisión correcta. La única forma de ser capaces de discernir en todo momento lo que está bien o mal es tener unos profundas convicciones que sirvan de apoyo para no elegir el camino fácil pero erróneo, en lugar del más duro pero correcto.

Realizar «lo correcto» en entornos cambiantes y en ocasiones caóticos es uno de los grandes retos a los que debe enfrentarse el militar. El dilema ético se plantea cuando la toma de decisiones debe realizarse ante diferentes líneas de acción. Acciones y conductas que se deben ejecutar y han de ser siempre correctas, a pesar de no disponer en ocasiones de toda la información deseable, con la posible presión del tiempo y frente al estrés acumulado.

Podemos decir que los valores son como las muletas para caminar cuando fallan las piernas, las alas para volar cuando necesitamos descubrir nuevos horizontes y la brújula para orientarnos cuando nos encontramos perdidos.

En las sociedades humanas, el trabajo adaptativo consiste en esforzarse por cerrar la brecha entre la realidad y nuestra idea de cómo

deben ser las cosas cuando estas no concuerdan con aquella. De modo que este trabajo adaptativo no solo involucra la evaluación de la realidad, sino también la clarificación de los valores.

¿Son inmutables los valores característicos de nuestra profesión? Según Ghandi, los valores se basan en una verdad relativa. Por tanto, la verdad es una percepción experimental de cada individuo en vez de un inalterable e inherente estándar universal. Por el contrario los principios involucran la verdad fundamental como base del razonamiento o acción en lugar de lo que puede considerarse conveniente o útil en una situación específica. Vemos que aparece cierta diferenciación entre principios y valores, los primeros parecen que tienen un carácter trascendente e inmutable, mientras que los segundos tienen un sentido más relativo y cambiante. Lo esencial permanece, hay pocas cosas nuevas bajo el sol. La novedad es que en cada momento esos valores se presentan como formas distintas, pero debe quedar lo que interesa, el fondo, no la forma. Deben quedar los cimientos

cuando el viento de los tiempos nos arrastre hacia lo desconocido.

El resultado no es la desaparición de valores, sino la adopción como buenos de otros nuevos o una nueva forma de aplicación que nos permita empeñarnos en el éxito. Posiblemente lo que se nos requiera, más que un cambio sea una adaptación a los nuevos escenarios de nuestra forma de ser y actuar. Por esto los valores en los que se fundamenta nuestra institución deben estar escritos en un idioma que la sociedad entienda. No podemos sostener que la forma de aplicar el concepto de disciplina de hace años, basada en el acatamiento «ciego» de las órdenes recibidas, «obedecer sin pensar», es similar al que requiere el complejo escenario actual de actuación en que al menos es aconsejable «pensar para obedecer», o que el ideal de caballerosidad tenga la misma relevancia para el caballero de la Edad Media que para el soldado de nuestro siglo.

Por otra parte, no debemos olvidar que una organización no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se



encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte.

Como un factor que tener en cuenta, está la imposición de ciertos cambios sociales civiles a la estructura o conducta militar. Por otra parte, como la sociedad militar debe reflejar la sociedad civil de la que se nutre y a la que ha jurado proteger, no puede ni debe estar aislada de ella. El objetivo fundamental en la formación de líderes debe ser el fortalecimiento de los valores propios de cada cultura, ya que el líder es también el producto de la cultura en la cual se desenvuelve.

La Historia nos enseña que todas las sociedades desarrollan un modelo militar que se adapta a sus especiales necesidades. Ya nos recordaba Clausewitz que *«las guerras son enfrentamientos entre sociedades y los ejércitos no tienen más señas de identidad que aquellas que les proporcionan sus sociedades respectivas, ni mayor misión que mantener alejadas las amenazas»*.

Como es sabido, cada sociedad ha tenido su modelo de militar. No creemos que el de la Roma imperial sea similar al de la Inglaterra colonial o al de las Fuerzas Armadas del siglo XXI. La Historia nos ha enseñado que los modelos más sólidos han sido los que han sintonizado en cada momento con

los objetivos y valores de sus sociedades. Por esto, el espíritu de servicio que anima a los militares ha sido lo que principalmente ha caracterizado a todos los ejércitos a lo largo de los tiempos.

El liderazgo, al igual que la sociedad y la tecnología, evoluciona convergiendo sobre los valores de las naciones y los derechos humanos vigentes. Los valores no es que dejen de existir: pueden adaptarse a cada momento para ser mejor comprendidos, deben estar escritos en un idioma que la sociedad entienda. La escala de valores, en parte, depende de la relevancia que cada uno tenga para marcar el rumbo a seguir cuando estamos perdidos en un mundo de incertidumbre.

En efecto, no es el memorístico culto al pasado ni una educación agostadora con el acento en lo adaptativo la que nos permitirá estar a la altura de los retos. Necesitamos ser capaces de rescatar lo que de valioso hay en la tradición, actualizando los valores subyacentes, al tiempo que generamos valores, conceptos y patrones de comportamiento nuevos para hacer frente a los desafíos que vengan y cuyos contornos nadie está en condiciones de perfilar con precisión. ■



INFORMACIÓN AL LECTOR

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>

Tierra Español



Ejército de Tierra



Ejército de

↳ 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 #RevistaEjércitoTierra](#)

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

Facebook: <http://www.facebook.com/EjercitoTierra.Esp>

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)



LA FELICIDAD EN EL EJÉRCITO

Francisco José Trujillo Pacheco. Comandante. Artillería

El Ministerio de Defensa y la Universidad San Jorge han firmado un convenio de colaboración basándose en el artículo 55 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar, cuyo apartado primero dice: «*El Ministerio de Defensa promoverá la colaboración con universidades, centros de formación profesional e instituciones educativas...*». El objeto del convenio es mantener y acrecentar la relación existente entre la Academia General Militar (AGM) y la Universidad San Jorge (USJ), estrechando sus lazos de vecindad, y profundizar en su mutuo conocimiento, pudiendo colaborar en actividades comunes, especialmente en el ámbito de la investigación, docencia y estudio.

Dentro de este marco de colaboración la AGM trabaja con la USJ en el grupo de investigación Felicicom Lab, que tiene como misión principal medir el grado de la felicidad, bienestar y desarrollo personal de los individuos en las organizaciones.

Felicicom Lab ha diseñado la aplicación móvil *HappyUp* que mide la felicidad y que sirve para aumentar el bienestar personal. Esta aplicación permite conocer el grado de felicidad de la persona mediante un sencillo cuestionario y a su finalización facilita al individuo participar en un entrenamiento para mejorar los niveles de felicidad que hayan obtenido valores más bajos.

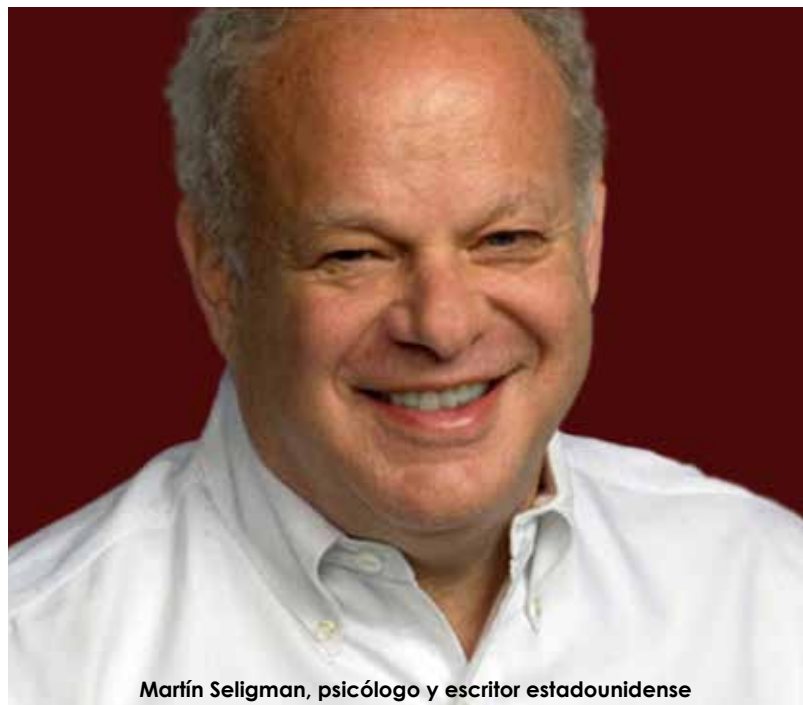
La aplicación se ha diseñado bajo un marco teórico que tiene en cuenta la felicidad desde un punto de vista integral. La felicidad se compone de siete dimensiones: supervivencia física, relaciones personales, valoración, autoconocimiento, sentido vital, contribución y espiritualidad. Estas dimensiones se cubren de forma piramidal, donde el nivel de supervivencia es el más básico y el factor de espiritualidad es el más alto de la pirámide.

Cada factor tiene dos componentes. La supervivencia física se compone de condiciones materiales y seguridad; las relaciones personales son

en el ambiente laboral y las relaciones afectivas; la valoración estudia el reconocimiento o valoración interna de la propia persona y su autoestima; el sentido vital trata en sentido general y en el ámbito laboral; la contribución, que se pueda hacer personalmente y en ambiente laboral; y la espiritualidad, en el sentimiento y la práctica. Para ser feliz una persona debe tener cubierto el 80% de cada necesidad. En caso contrario, la aplicación le facilitará un entrenamiento específico para ese factor. Al grupo de investigación FELICICOM LABA le interesa esta aplicación para realizar un proyecto de investigación donde se compare la felicidad de los alumnos de la AGM y la USJ.

EVOLUCIÓN DE LA FELICIDAD

El interés por la felicidad no es reciente, filósofos como Platón o Aristóteles ya se preguntaban qué era ser feliz, en nuestros días la cuestión fue popularizada por Martin Seligman que, siendo presidente en 1996 de la Asociación de Psicología Americana, en su libro *La auténtica Felicidad*, acuñó el término *psicología positiva*: campo dentro de la psicología que estudia las emociones placenteras, el desarrollo de las virtudes y la búsqueda de la felicidad.



Martín Seligman, psicólogo y escritor estadounidense

Veenhoven (2005) define la felicidad «como el grado en el cual un individuo evalúa positivamente la calidad global de su vida presente como un todo. En otras palabras, cuanto le agrada la vida que tiene». Esto implica que la felicidad es una valoración individual del momento actual, aunque tiene en cuenta el pasado, presente y las expectativas del futuro. Actualmente hay una opinión compartida entre los investigadores que clasifica la felicidad bajo dos perspectivas: hedónica y eudaimónica.

La felicidad hedónica está constituida por las experiencias subjetivas de la felicidad obtenidas de la gratificación de necesidades básicas basada en el placer. En lo que no se ponen de acuerdo los investigadores es en cuáles son esas necesidades, ya que están influidas culturalmente. La teoría popular sugiere que hay necesidades orgánicas (comer, beber, protección, sexo), necesidades sociales (pertenencia, estima), y las más amplias necesidades de autorrealización (maestría, control, variedad); pero cada persona las cubrirá de diferentes formas. Para unos será comer en un buen restaurante o jugar al golf, y para otros será comprar ropa o estar en compañía de amigos.

El profesor y filósofo croata Mihaly Csikszentmihalyi realizó un estudio para comprobar qué nos proporciona felicidad. Según su investigación, tendemos a sentirnos mejor en compañía que solos, somos más felices realizando actividades de ocio que trabajando, las actividades de ocio estructuradas como un partido de tenis son más placenteras que las no estructuradas como, por ejemplo, ver la televisión. Y para que una persona considere que está realizando una actividad placentera que le procure felicidad, influye la personalidad del individuo, la situación y la interacción entre la



Ayuda a los demás

propia personalidad y la situación. Con la felicidad hedónica somos felices durante breves momentos y, una vez satisfecha la necesidad, aparecerá otra que deberemos cubrir.

Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* ya relacionaba la felicidad eudaimónica con el bienestar, propugnaba alcanzarla cultivando las virtudes y exhortaba a los hombres a vivir de acuerdo con su *daimon*, que era el ideal o criterio de la perfección hacia el que uno aspira y que dota de sentido a la vida. La felicidad eudaimónica persigue llegar al bienestar psicológico óptimo a través del desarrollo de las propias capacidades y del crecimiento personal; tener un propósito en la vida y un sentido de la autonomía personal proporciona un bienestar estable y duradero sin comparación con el obtenido por la felicidad hedónica. Las acciones que se pueden citar como causantes de este tipo de felicidad son: el amor que una madre profesa a su hijo, la contribución que pueda hacer una persona para mejorar la

sociedad en su ámbito laboral o la ayuda desinteresada a los demás.

Las investigaciones recientes proporcionan argumentos sólidos para mejorar de forma eficaz el bienestar psicológico, aunque haya personas que se sientan felices simplemente con cubrir sus necesidades hedónicas, no lo serán plenamente hasta que se dediquen a las eudaimónicas. Alan Waterman señaló que las experiencias eudaimónicas, siempre acompañadas de hedónicas, producirán felicidad, pero no a la inversa.

¿PERO, SE PUEDE SER FELIZ EN EL TRABAJO?

Las primeras definiciones de trabajo se centraban en el aspecto instrumental del trabajo en sí mismo, destacando las labores realizadas a cambio de un salario o resaltando la contribución del trabajador a la sociedad. Peiró (1989) lo define como el «conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de

técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social».

El trabajo es el lugar ideal para desarrollar las posibles habilidades del individuo y los medios materiales para llevarlas a cabo. Permite la realización del trabajador al realizar una función para mejorar la sociedad, da prestigio, otorga independencia económica, proporciona oportunidades de establecer relaciones sociales, estructura el tiempo de actividad y de ocio y, sobre todo, es una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas. Como se puede comprobar, en el trabajo se puede encontrar la felicidad.

Hay múltiples estudios que relacionan felicidad con motivación en el ámbito laboral. Una de las teorías más estudiadas es la de Frederick Herzberg, autor de la teoría bifactorial de motivación, que determina que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción como se creía anteriormente, ya que eliminar los factores que provocaban insatisfacción en los puestos de trabajo no producía satisfacción. Según Herzberg existen dos tipos de factores motivacionales: higiénicos e intrínsecos al puesto de trabajo. Los factores higiénicos son los factores asociados a las condiciones de trabajo como la seguridad en el puesto de trabajo, las relaciones personales, las condiciones físicas del trabajo o el salario. Si tenemos cubiertos estos factores el trabajador no tiende a la insatisfacción, es decir, si se tiene buen horario y buen sueldo no se quejará de sus condiciones laborales, pero no se encontrará satisfecho. Los factores

intrínsecos están relacionados con el trabajo en sí mismo, sirva como ejemplo el logro, el reconocimiento o la posibilidad de desarrollo personal y profesional, entre otros.

Si un trabajador tiene cubiertos los factores intrínsecos tenderá a sentirse satisfecho con el puesto de trabajo, pero para conseguir la verdadera motivación la organización deberá proveer ambos tipos de factores, de forma que el trabajador que tenga cubiertos los factores higiénicos e intrínsecos, no tenga quejas de su organización, se encontrará satisfecho con su puesto de trabajo. Sería una manera efectiva de aumentar la felicidad por parte de la organización. Se pueden relacionar los factores higiénicos con la felicidad hedónica donde, cubriendo necesidades básicas, nos sentiríamos felices de forma momentánea. Pero si el trabajo nos llena y colma nuestras expectativas se podría decir que nos sentimos felices desde el punto de vista eudaimónico.

RECOMENDACIONES

Las unidades deben tener presentes los factores motivacionales de sus miembros para mejorar su grado de felicidad y así aumentar el rendimiento de la unidad. Se pueden ayudar de las RROO, verdadero tratado de motivación que, aunque se han ido cambiando a lo largo de los años, solo han variado las palabras, los conceptos se mantienen en el tiempo.

Así, los artículos dedicados a las normas de actuación pretenden cubrir las necesidades higiénicas, tratando la relación del militar con la sociedad civil, la conciliación de la vida familiar, personal y familiar..., pero, sobre todo, pretenden cubrir necesidades intrínsecas propias de la profesión. Así, el Artículo 3





cita como primer deber del militar: «*La disposición permanente para defender a España, incluso con la entrega de la vida...*». Y el capítulo de principios básicos trata el espíritu del militar, el cumplimiento del deber o el prestigio de las Fuerzas Armadas; si se vive con estos principios, el individuo se encontrará satisfecho de pertenecer a las FAS.

Pero debemos buscar nuestra propia motivación, no depender de las circunstancias, sino solo de nosotros mismos. Nuestra automotivación va a depender de la autoestima: una persona con alta autoestima, aumentará su rendimiento y sobre todo será más feliz, se sentirá mejor consigo mismo y conseguirá las metas que se proponga.

El objetivo de la psicología ha sido reducir el sufrimiento humano mediante técnicas para afrontar situaciones difíciles, situaciones de estrés o posibles problemas personales. Pero la psicología positiva ofrece la posibilidad de aumentar el bienestar de la persona, por eso recomendamos que para conseguir ser feliz en el trabajo hay que:

1. Tener un propósito en la vida: Marquémonos un objetivo y establezcamos nuestras propias metas a largo plazo, que guíen nuestro comportamiento.

2. Saborear cada momento del día. Nos pasamos el día recordando el pasado o anhelando el futuro. El único momento que existe es el presente. Hemos de aprender a valorar y disfrutar cada momento que la vida ofrece.

3. Emocionarse con el trabajo que se realiza. Teniendo en cuenta que pasamos cien mil horas en el trabajo a lo largo de nuestra vida, debemos dar lo mejor de nosotros mismos, recordando el Artículo 14 de las RROO. Además, cualquier actividad que se realice tiene importancia y debe hacerse con la máxima diligencia.

4. Disfrutar de la compañía de amigos y familiares. Una de las mayores fuentes de satisfacción de la persona son las buenas relaciones sociales. Es donde acudimos si tenemos serios problemas y hay que cuidarlos con atención.

5. Tener tiempo para reflexionar sobre lo importante. Hay que dejar cada día un momento para dedicarnos a la reflexión y meditación. Aprender

cuáles son nuestras fortalezas personales y ponerlas en práctica.

6. Se debe ser consciente que ser feliz no es una suerte, es una opción y cada persona elige si quiere serlo. Rojas Marcos en su libro *La Autoestima* describe cómo hay días en que uno se levanta con «buen pie» y se encuentra muy feliz. Él opina que no es azar, que hay que poner los medios para que estos días se produzcan. Recomienda un ejercicio oriental milenario que solo dura dos minutos al día. Cada mañana, cuando nos levantemos, hay que pensar en tres cosas que agradezcamos haber conseguido en la vida, y meditemos lo afortunados que somos por tenerlas. Con este ejercicio conseguiremos mejorar el nivel de bienestar durante el resto del día.

7. Por último, el líder debe conocer el poder del contagio emocional, que se define como el proceso mediante el cual sentimos e interiorizamos emociones similares a las personas con las que nos relacionamos. Los verdaderos impulsores de las emociones en las unidades son los líderes. Si transmitimos emociones positivas como la felicidad, se propagarán rápidamente

al resto de los miembros del grupo, mejorará su rendimiento laboral, y facilitará la adquisición y desarrollo de habilidades que prepararán a los subordinados para afrontar los retos del futuro.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Seligman, M. *La auténtica felicidad*. Ediciones B. Barcelona, 2001.
- Veenhoven, R. «Lo que sabemos de la felicidad» En Garduno, L., Salinas, B., y Rojas M. *Calidad de vida y bienestar subjetivo en México*. Plaza y Valdés. 2005.
- Csikszentmihalyi, M. *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Kairós. Barcelona, 1997.
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Alianza Editorial. Madrid, 2004.
- Waterman, A. «Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment». *Journal of Personality and Social Psychology* N°64. 1993
- Peiró, J.M. *Psicología de la organización*. UNED. Madrid, 1989.
- Herberg, F. *Una vez más: ¿cómo motivar a los empleados?* Harvard. Deusto, 1980.■



Es posible ser feliz en el trabajo ...

CARTOGRAFÍA ITINERARIA DEL CUERPO DE ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO EN ESPAÑA

Luis Antonio Magallanes Pernas. Licenciado en Filosofía y Letras (Geografía e Historia- Sección Geografía). Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos (Sección Archivos).

Artículo confeccionado con motivo del 75º Aniversario de la creación del Centro Geográfico del Ejército de Tierra

ANTECEDENTES: LA INVASIÓN NAPOLEÓNICA

Decía el geógrafo y geopolítico francés Yves Lacoste (1929) en su libro *La Geografía: un arma para la guerra*: «La geografía es un saber indispensable para quienes dirigen las operaciones militares. No se trata solo de desplazar las tropas y sus armamentos; se trata, asimismo de prepararlo, de elegir el emplazamiento de las plazas fuertes, de construir líneas de defensa y de organizar vías de circulación. El territorio, con su espacio y su población, no es únicamente la fuente de toda fuerza militar, sino que también forma parte de los factores que actúan sobre la guerra».

Napoleón, como ningún otro general de su tiempo había comprendido los fundamentos geográficos de la política militar. Las secciones topográficas integradas en su Estado Mayor fueron las encargadas de satisfacer las necesidades cartográficas de sus campañas, tanto en los momentos previos a las mismas, como durante su desarrollo.

En 1807 el Dépôt de la Guerre, encargado de proveer de documentación cartográfica a los ejércitos, reunió todas las piezas existentes en Francia sobre España. El resultado no pudo ser más desalentador, algunos mapas generales de escala muy pequeña y los mapas regionales de

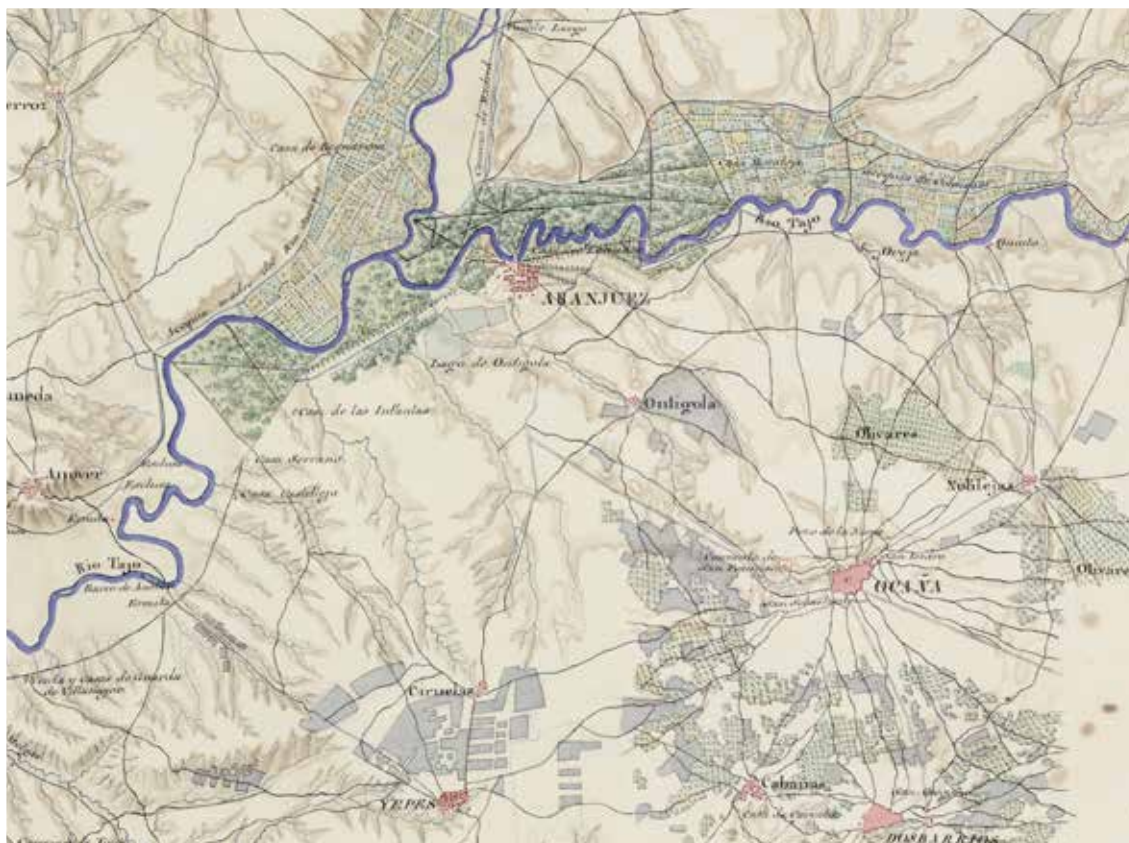
Tomás López que contenían errores notables y una representación del relieve de nulo valor. Ante esta situación los ingenieros del Bureau Topographique de l'Armée d'Espagne constituido en Bayona en febrero de 1808 se dispusieron con urgencia a realizar reconocimientos de nuestro país.

Sorprende la producción cartográfica de apenas diez ingenieros dispersos por España. En el Service Historique de la Défense se conservan más de 600 documentos, gran parte de ellos reconocimientos de itinerarios, sobre nuestro territorio.

Estos trabajos eran imprescindibles para el modelo de guerra impuesto por Napoleón: una guerra de movimiento que ampliaba considerablemente el campo de la táctica y la estrategia.

Ser el más fuerte en el momento y punto decisivos requería el conocimiento más perfecto posible del terreno, no solo del campo de batalla sino de la gran zona en que se movían los ejércitos en la que era preciso explorar y conocer todos los caminos y su viabilidad, los pueblos y recursos de todas clases, pasos de ríos y montes, y cuantos accidentes pudieran facilitar o retrasar los movimientos de las tropas. Un choque de fuerzas militares «tiene lugar», es decir, hay un escenario que desempeña un papel, un terreno que es forzoso dominar, mirar y someter, si se pretende derrotar al enemigo.

Para que estos reconocimientos fueran militarmente útiles era necesario que su representación



Detalle de una mapa francés de la provincia de Madrid

evocase suficientemente la realidad. Es esa capacidad evocadora, esa proximidad a la pintura paisajista, que veremos más adelante, la que hace que esas representaciones resulten militarmente útiles.

Finalmente, las operaciones de levantamiento de los mapas eran acompañadas por la redacción de memorias descriptivas que suministran en detalle: nociones sobre la naturaleza del suelo, el estado de las carreteras, pasos de ríos, puentes, población, recursos del país; en una palabra, sobre todo lo que el dibujo no puede expresar.

En resumen, mientras Napoleón disponía de instituciones cartográficas adecuadas y con experiencia, nuestra Corona, sorprendida por el conflicto y con un alarmante déficit cartográfico, no podía improvisarlas y nuestros ingenieros tuvieron que limitarse a trabajos más o menos de urgencia para responder a las necesidades del momento.

Se imponía situar en el escenario de la confrontación una estrategia de dirección similar, un órgano superior que imprimiera unidad en las maniobras y operaciones de nuestras fuerzas.

CREACIÓN DEL CUERPO DE ESTADO MAYOR Y DEPÓSITO DE LA GUERRA

El 25 de mayo de 1810 el general Blake, encabezando a un selecto grupo de políticos y militares ilustrados y convencido de la urgente necesidad de documentar geográfica y cartográficamente las decisiones del mando militar, redacta unas *Apuntaciones sobre el Establecimiento de un Estado Mayor*.

Comienzan con la justificación de su necesidad: «*Los Estados Mayores de los Ejércitos deben tener un centro, al cual remitan sus jefes principales todos los trabajos y noticias, no sólo para que se reúnan y conserven, sino para que con presencia y examen de ellas, pueda el Gobierno*

dictar las operaciones de los Ejércitos. Así pues, convendría crear un Estado Mayor General».

Una Real Orden del Consejo de Regencia de 9 de junio de 1810 daba vida legal al Cuerpo de EM y nombraba como Jefe del mismo al general Blake. Sus funciones se organizaban en cuatro negociados, dos de ellos relacionados con la geografía y la cartografía.

El 2º - Geografía y Topografía, con cometidos relacionados con el acopio de material cartográfico, descripciones topográficas e itinerarios.

El 4º - Archivo que a partir de 1838 pasó a denominarse Depósito de la Guerra, concebido como un centro de documentación y estudio.

Su objetivo preciso era garantizar al Ejército español un adecuado nivel de información geográfica y cartográfica.

Definido por su capacidad geográfica rigurosamente científica, el recién creado Cuerpo de Estado Mayor, tras una sucesión de disoluciones y nuevas creaciones, no vio consolidada su existencia hasta el Real Decreto de la Regencia de 9 de enero de 1838 que reorganizaba

definitivamente aquel Cuerpo y disponía se constituyese en la Dirección General del mismo el Depósito de la Guerra.

Unos años más tarde, en 1842, la creación de la Escuela Especial de Estado Mayor reforzaría de manera notable la capacidad científica del Cuerpo.

La normativa cartográfica de este Cuerpo fue conformándose a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX: en 1847, orientada al principio a la formación de itinerarios gráficos y descriptivos; después, en 1859, al reconocimiento militar, descriptivo y topográfico de los principales caminos, así como al levantamiento de planos de población y sus alrededores; en 1863, a la formación del Mapa Itinerario Militar; y finalmente, en 1865, al reconocimiento de ferrocarriles.

La breve síntesis de la evolución histórica y de los cometidos asignados al Cuerpo de Estado Mayor y al Depósito de la Guerra nos sitúa en un nuevo escenario de la cartografía española. La necesidad de una cartografía científicamente válida tanto para atender a las necesidades inherentes a la dirección de las operaciones militares que impone la guerra moderna, como para el control del territorio y sus recursos, y para el funcionamiento del Estado, se instala, no sin titubeos, entre los objetivos de nuestros gobernantes.

La Guerra de la Independencia marca el salto de la cartografía concreta de plazas fuertes a una cartografía que necesita representar las grandes zonas del terreno en que maniobran los ejércitos.

El Depósito de la Guerra fue disuelto por Decreto de 28 de julio de 1931. El mismo decreto crea la Sección Cartográfica del Estado Mayor Central que asume las competencias de aquel.

Terminada la Guerra Civil en España, por ley de 22 de septiembre de 1939, que organizaba el Ministerio del Ejército, se creó la Jefatura del Servicio Geográfico y Cartográfico del Ejército (que este año celebra su 75 aniversario), que heredaba las misiones de la Sección de Geografía y Topografía del Depósito de la Guerra, entre ellas la de Archivo.

CARTOGRAFÍA ITINERARIA EN ESPAÑA

La cartografía itineraria, propiamente dicha, se inicia en España en 1847 con tres Reales Órdenes. La última, de 3 de diciembre, trataba de los asuntos que habían de ser objeto del servicio de los oficiales de Estado Mayor



destinados en las Capitanías Generales y que, en lo referente a topografía eran: «*Levantar planos y croquis de los puntos y posiciones importantes, de los itinerarios de todas las vías del distrito, de los cursos de los ríos, de las fronteras del distrito, redactar las memorias descriptivas que han de acompañar a los expresados planos y croquis, las tablas itinerarias y, en fin, toda clase de trabajos topográficos*».

No obstante lo anterior, y a pesar de que no tuvieron una traducción gráfica, no podemos olvidar la destacada labor de reconocimiento territorial realizada por los oficiales del Cuerpo desde el momento mismo de su creación hasta ese decisivo año de 1847. Obtener un previo y mejor conocimiento del terreno y sus recursos fue uno de los cometidos al que se prestó una mayor importancia.

En la elaboración de los itinerarios en España, podemos establecer dos períodos:

- 1810-1814: Itinerarios en tiempos de guerra.
- 1838-1931: Reorganización definitiva del Cuerpo de Estado Mayor y disolución del Depósito de la Guerra.

PRIMER PERÍODO: 1810-1814.

ITINERARIOS EN TIEMPOS DE GUERRA

En plena confrontación militar y para responder a las apremiantes necesidades del momento comenzaron los miembros del Cuerpo de Estado Mayor la formación de los primeros itinerarios de que tenemos noticia, hechos de forma ordenada y sistemática. Eran de dos tipos: en círculo y de longitud. Los primeros comprenden todos los caminos que parten de una población y los que la circundan, hasta una cierta distancia. Aunque no se ajustan a un modelo tipo, casi todos proporcionan datos sobre: situación de la villa, población, edificios notables, recursos, capacidad de alojamiento, clase de camino, puntos de tránsito, distancias en leguas, caminos que se apartan y una breve descripción topográfica de la ruta con referencia a su calidad, si atraviesan algún río, dificultades que presentan y parajes que atraviesan (cerros, barrancos, tierras de labor, etc).

Los itinerarios de longitud son mucho más minuciosos y detallados que los anteriores. Están dentro de una carpetilla impresa en la que se

indica la región y el lugar de origen y destino. Información que se repite en el itinerario manuscrito. A continuación en un cuadro reflejan:

Vecindario	Pueblos o parajes notables	Minutos de camino			Total en horas
		Subida	Bajada	Llanos	

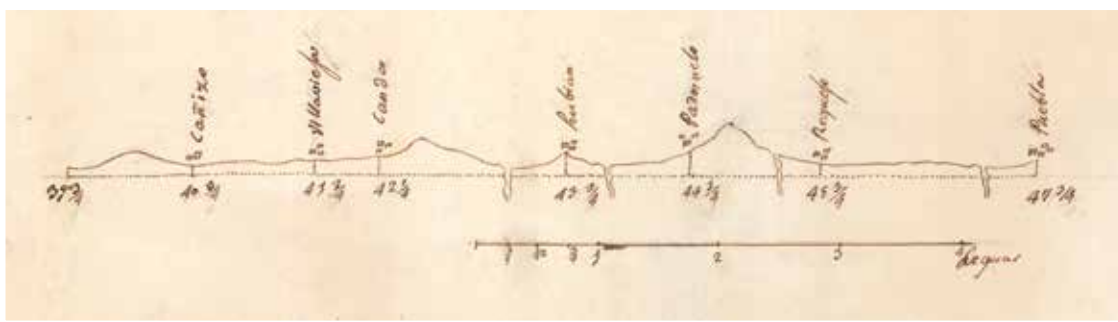
Finaliza el itinerario con un detallada descripción de la topografía del camino: tipo, estado según las estaciones, alturas que lo dominan, vegetación, recursos de todas clases, ríos, puentes, capacidad de alojamiento, características de los contornos, calidad de las posiciones para las distintas armas y demás consideraciones militares. Su valor para cualquier empresa militar es indiscutible. Reproducimos un curioso fragmento del itinerario de Betanzos a Villafranca del Bierzo de 25 de abril de 1811: «*Se encuentran varias cañadas muy a propósito para enterrar cajones de bombas pero hay el inconveniente de que como las alturas son elevadas y el barranco grande y profundo, el comisionado para el efecto que se propone no puede salvarse sino por casualidad*».

Los autores no solo fueron los miembros del Cuerpo, hubo una importante participación de miembros de la Compañía de Guías, grandes conocedores de las zonas en que trabajaban.

En algunos casos muy excepcionales, se completaban con simples perfiles que manifestaban las subidas y bajadas, así como los ríos y pueblos que atravesaban o con el dibujo de algún paraje notable del camino.

En este breve período de cuatro años, se realizaron 751 itinerarios de las dos clases citadas. Sin duda, las necesidades inherentes al enfrentamiento militar en cuanto a información geográfica, empezaban a atenderse de forma adecuada. Dos regiones destacan por encima del resto: Extremadura y la Región Vasco-Navarra.

Tras este brillante y prometedor comienzo, hasta el año 1838 en que se reorganiza definitivamente el Cuerpo de Estado Mayor, no volvemos a tener noticia de itinerarios realizados por dicho Cuerpo. En este dilatado período de tiempo son los miembros del Real Cuerpo de Ingenieros destinados en las Capitanías Generales los que



Perfil del itinerario de La Coruña a la Puebla (1811)



Monte de Pico Sagro en el itinerario de Chantada a Santiago (1812)

entre 1820 y 1823 realizan 140 itinerarios muy normalizados y estructurados en cuadros, con información de: poblaciones, tránsitos y descansos, número de vecinos, edificios notables y circunstancias de las poblaciones, horas de camino, pasos de ríos y arroyos, naturaleza del camino y poblaciones, caseríos o cortijos en el intermedio para hacer alto la tropa.

SEGUNDO PERÍODO: 1838-1931. REORGANIZACIÓN DEFINITIVA DEL CUERPO DE ESTADO MAYOR Y DISOLUCIÓN DEL DEPÓSITO DE LA GUERRA

La reorganización definitiva del Cuerpo de Estado Mayor marca el inicio de la etapa

más prolífica de nuestra cartografía itineraria. Habiéndose reconocido la utilidad e importancia de los itinerarios militares, se estableció por Orden del Regente de 2 de julio de 1841, que los Estados Mayores de las Capitanías Generales dieran principio a la formación de itinerarios descriptivos en los que se indicaran las distancias entre los pueblos, número de vecinos, edificios para alojamiento de tropas, naturaleza y accidentes del camino, producciones, víveres y transportes.

Aunque eran muy completos, les faltaba un complemento imprescindible, la representación gráfica, que en algún caso aislado se había realizado por iniciativa de alguna Capitanía. En consecuencia una Real Orden de 25 de mayo

de 1847 determinó que, al tiempo de estudiar el itinerario, se levantara simultáneamente el plano topográfico de la ruta, lo que se hizo, en general, a escala 1:20.000.

El instrumental empleado en los levantamientos era la brújula de caja, para trazar los rumbos; la cadena, para la medición de distancias; y el barómetro aneróide, para la determinación de las alturas.

Están hechos en hojas de formato alargado con un tamaño medio de 70 x 50 cm. Cada hoja abarca un tramo de unos 11 Km y una zona de entre 2 y 4 Km a ambos lados del eje. Contienen una portada con título, autores y fecha. Las distancias se indican en leguas o kilómetros, en los núcleos de población, una cifra entre paréntesis indica el número de habitantes, se representan todos los caminos que salen del principal con indicación del lugar a que se dirigen y la distancia

en Km. El relieve se representa por curvas de configuración horizontal del terreno, y la vegetación y cultivos con abreviaturas. Están orientados con doble flecha al norte magnético y verdadero, siendo la escala 1:20.000. Están compuestos por varias hojas.

Normalmente existe un original en papel, una copia en tela para planos y, en algunos casos, otra copia en papel *canson* de gran riqueza cromática. Los dos primeros son idénticos.

En la última copia citada, para lograr una mayor capacidad evocadora de la realidad, cambian los recursos expresivos, el relieve se representa por trazos más o menos próximos en función de la pendiente del terreno, mientras las abreviaturas que señalaban la vegetación y los cultivos, son sustituidas por dibujos más o menos figurativos y vivos colores que evocan el tipo de vegetación.



Hoja del itinerario de Madrid a Irún (1849)



Hoja del itinerario de Madrid a Irún (1849), versión sobre papel *canson*

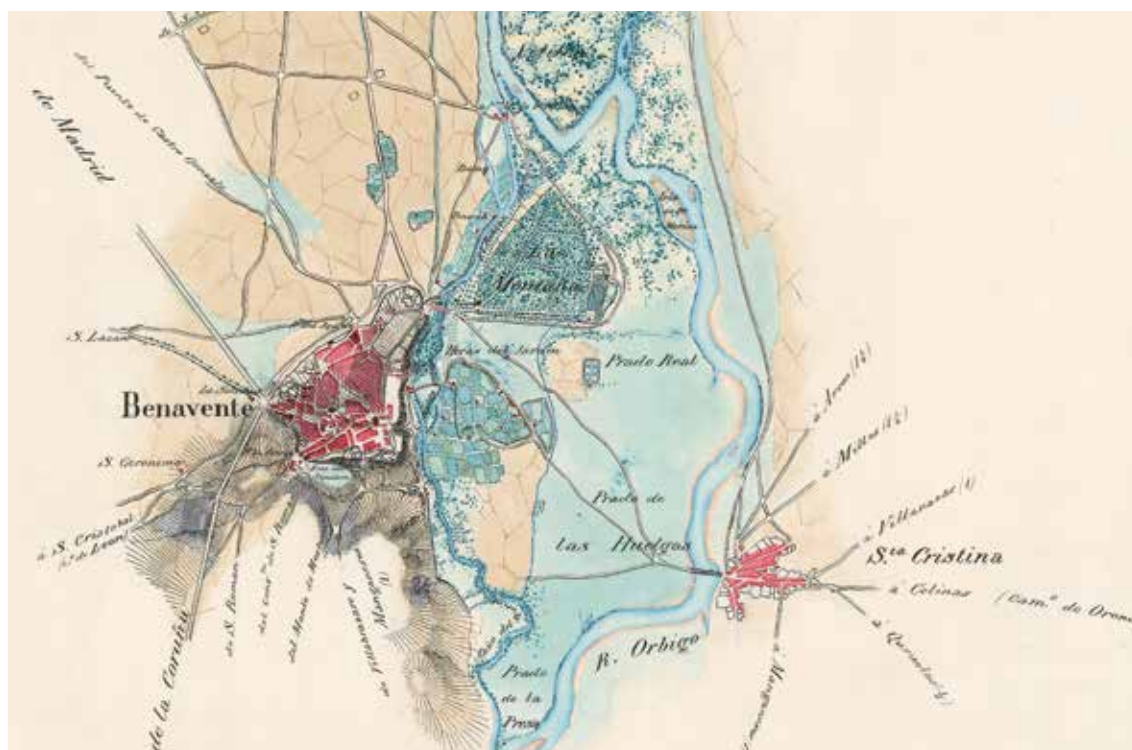
Mención especial merece la representación de los núcleos de población, con un nivel de detalle del viario interno, los sectores construidos, las vías de entrada y salida y el emplazamiento en relación con los alrededores muy aceptable. Los núcleos alejados de la ruta principal se señalan con un punto rojo. Para un gran número de poblaciones españolas esta fue su primera representación cartográfica.

Cada itinerario gráfico iba acompañado de su itinerario descriptivo correspondiente, que constaba de una memoria general con información del terreno desde el punto de vista topográfico y militar y una memoria descriptiva que reflejaba: pueblos, distancias, puntos notables del tránsito, horas de marcha, y observaciones de interés militar, de las entidades de población y de la topografía del camino. Se completa con un cuadro estadístico con información de: pueblos, número de vecinos, clasificación por oficios, capacidad de alojamiento, producción agropecuaria, recursos en transportes, molinos,

hornos y aguas, combustibles, industria y comercio.

Con los reconocimientos practicados desde 1847 el Depósito de la Guerra publicó en ocho tomos entre 1866 y 1867 el *Itinerario Descriptivo Militar de España*. En esta monumental obra se describen 1.503 itinerarios que comprenden 70.300 Km. Gran parte de ellos fueron realizados entre 1863 y 1865, en la serie organizada por las Capitanías y conocida como *Mapa y Manual Itinerario Militar*.

La guinda a los primeros años de este periodo la puso el *Mapa Itinerario Militar de España* a escala 1:500.000, que podemos considerar como el primer mapa oficial de España, y que fue diseñado tomando como base los itinerarios gráficos realizados a escala 1:20.000. El mapa compuesto por 20 hojas es puramente logístico atendiendo a cuanto interesaba para la marcha de las tropas. Las Instrucciones dictadas para su levantamiento en 1863, dicen: «El mapa constará de los pueblos de tránsito



Detalle de itinerario de Benavente a Ciudad-Rodrigo (1848)



e inmediatos de más interés, con las particularidades representables de la población, de los caminos que los unen y las distancias a que se encuentren; ríos, puertos, faros y comunicaciones marítimas, nombres de la región orográfica y división militar y política del territorio...».

Así pues, en 1865 disponíamos de un mapa que satisfacía, en parte, las necesidades militares y se habían reconocido la práctica totalidad de los principales caminos de España.

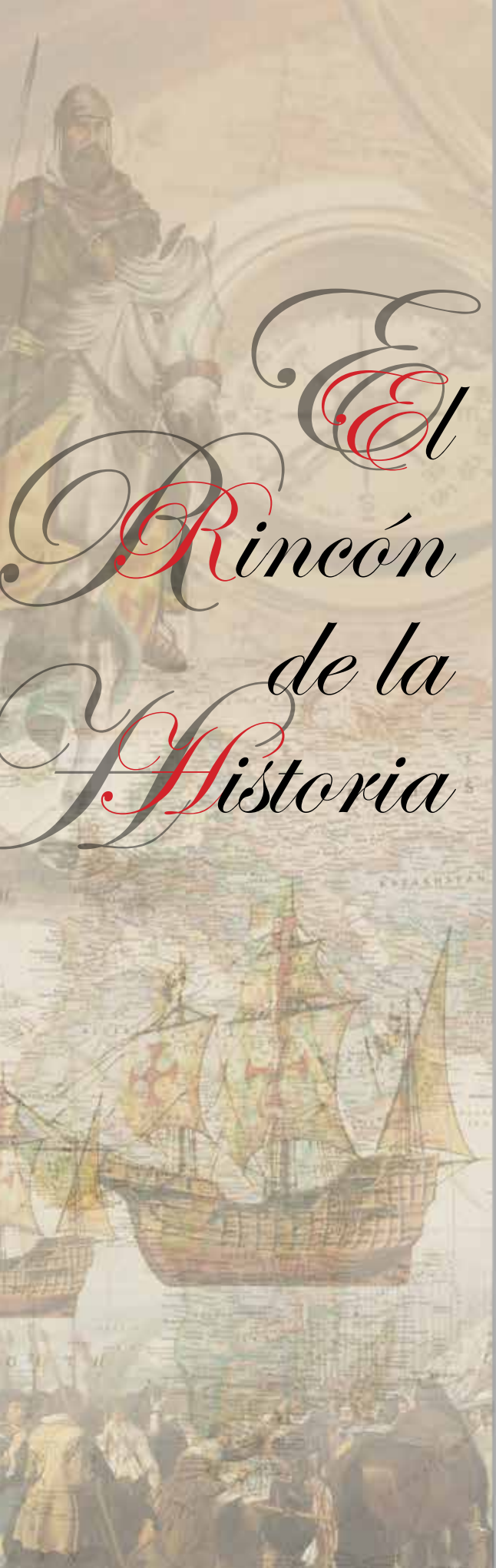
Estas dos circunstancias, unidas al desplazamiento del interés de los cartógrafos del Cuerpo de Estado Mayor hacia la cartografía urbana, a partir de 1869, provocaron un notable descenso en la formación de itinerarios. Los pocos que se realizaron, se ajustaban al modelo establecido en 1847, si bien en los descriptivos que los acompañan se observa, en general, un menor detalle.

A partir de 1865, la única novedad fue la aparición de los itinerarios de ferrocarril, cuya formación se había dispuesto ese mismo año. Como los de caminos, también van acompañados de los correspondientes descriptivos

estructurados en: memoria general con las características topográficas, geográficas y de interés militar de la vía férrea, y una memoria descriptiva que informaba de: estaciones y pueblos, distancias, puntos notables de tránsito y observaciones de los pueblos, caminos y estaciones. Se completan con un cuadro de las estaciones que refleja: clasificación, personal y agua potable, y otro estadístico de igual contenido que el del segundo período.

Su representación gráfica mantiene las mismas características que la de los de caminos, los únicos cambios son: la representación del relieve por curvas de nivel y la inclusión de planos de las estaciones del recorrido. Con estos trabajos completaba el Cuerpo de Estado Mayor el reconocimiento de nuestra red de comunicaciones.

El presente artículo está basado en el fondo de itinerarios (2.982 descriptivos y 867 gráficos) conservado en el Archivo Cartográfico y de Estudios Geográficos del Centro Geográfico del Ejército. Un fondo poco conocido, pero de extraordinario valor geocartográfico, que merece ser divulgado. ■



El Rincón de la Historia

LA LEGIÓN INFERNAL DE BOVES, EL UROGALLO

Jose Enrique López Jiménez. Teniente coronel. Ingenieros.

Guerrillero al azar en Venezuela.

Grande y viril y, como grande odiado.

El hombre y el León: garra y espuela.

Más que jinete, el huracán montado.

Alfonso Camín. La Mariscalá.

Boves¹, un personaje de leyenda prácticamente olvidado en España. Menos aún se recordará que este mes se cumple el bicentenario de su heroica muerte en la batalla de Urica acaecida el 5 de diciembre de 1814, una victoria española sobre los republicanos en la Guerra de Independencia Hispanoamericana. Boves, el León de los Llanos, el Taita (padre), el nuevo Atila, el monstruo a caballo, la ira de Dios o como el doctor Francisco Herrera Luque le llamó en su famosa novela, Boves el Urogallo. A la vez también, el mariscal Boves fue el mejor general de caballería ligera de toda la guerra, comandante del Ejército Real de Barlovento (conocido por los insurrectos como la Legión Infernal) y líder indiscutible de los llaneros, en su mayoría negros, mulatos e indios que le adoraban y le habrían seguido hasta el infierno.

José Tomás Rodríguez «Boves» nació en Oviedo (Asturias) el 18 de septiembre de 1782 en el seno de una familia humilde aunque por sus venas corría sangre hidalga. Cuan-

do solo contaba cinco años quedó huérfano de padre y la familia tuvo que trasladarse a Gijón donde su madre, doña Manuela de la Iglesia, con mucho esfuerzo y penurias consiguió que estudiara para piloto naval. Es más que probable que sirviera un tiempo en la Armada y que tras licenciarse lo hiciera en la marina mercante. Como otros muchos españoles, pasó a América en busca de fortuna y quizás se entregara al contrabando. Ávido de ganancias para poder enviar dinero a su madre y hermanas y sacarlas de la precaria situación en que vivían, abandonó la mar y se dedicó al comercio de cuero vacuno. Sus negocios le llevaron a moverse por la pampa venezolana, conociendo la idiosincrasia de sus gentes y adquiriendo cierto renombre entre las mismas.

Cuando comenzaron las revueltas fue encarcelado en Calabozo, el municipio donde residía, al ser sospechoso de contrarrevolucionario por su condición de español peninsular. Las torturas a que fue sometido en prisión le convirtieron en un furibundo realista y en lo que para sus enemigos sería una criatura surgida de las profundidades del averno.

La recuperación de la ciudad por tropas leales a la corona supuso para Boves la liberación, el nombramiento de capitán de milicias y el mando de un puñado de llaneros leales. Su ascendiente sobre estos y unas cualidades innatas para la dirección

de hombres, le permitieron en pocos meses encabezar varios miles de incondicionales. Un verdadero ejército del que Boves se autoproclamó comandante y jefe indiscutible.

Se le ha acusado de toda clase de tropelías (fusilamiento de prisioneros, de heridos capturados y de tropas que se habían rendido, de ejecuciones de civiles y de saqueos entre otras muchas). Abusos exagerados por sus detractores y en alguna ocasión negados, como explica el catedrático de Historia de América de la Universidad de Barcelona, Miguel Izard, al semanario venezolano *Todos Adentro*:

«Dado que Boves derrota a Bolívar, a partir de ese momento y a lo largo del siglo XIX, la historia sagrada venezolana empieza a inventar unas historias que satanizan al realista, mientras sacralizan al Libertador. Esa satanización pasó por inventar las más grandes atrocidades que

jamás cometieron los llaneros. A mí se me ocurrió en 1978, aprovechando las vacaciones en la universidad, consultar los manuales de historia de 1870 para constatar desde cuándo se incluyen las atrocidades que se le atribuyen a Boves, resulta que desde 1860 se asumen como incuestionables, mientras que años anteriores no aparecen en los libros porque no las habían inventado»².

Pero aceptando no obstante, algunas de las crueles acciones que se le atribuyen, las llevadas a cabo por los independentistas



José Tomás Rodríguez Boves

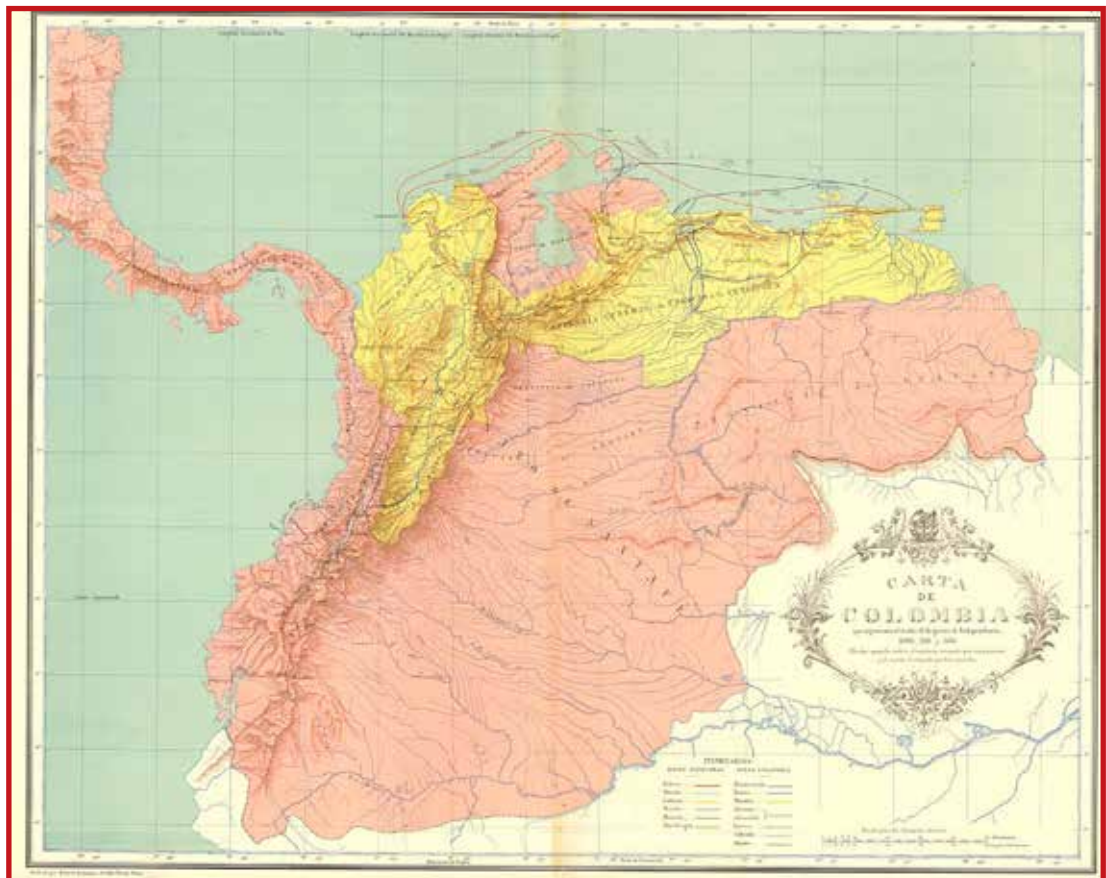
superan con creces las que pudiera haber cometido Boves que pagó con la misma moneda a quienes las habían iniciado tras el decreto de Guerra a Muerte de Bolívar del que extraemos las siguientes líneas: «Españoles y canarios, contad con la muerte aun siendo inocentes si no obráis activamente en obsequio de la libertad de Venezuela, americanos contad con la vida aunque seáis culpables»³.

Decreto que conllevó el asesinato de miles de españoles, incluidos ancianos, mujeres y niños, como ocurrió en La Guaira por orden expresa del propio Bolívar.

Pero no sólo este decreto marcó el inicio de la reacción de Boves, otros muchos bandos y proclamas le precedieron, del que alguno, como el del jefe rebelde Briceño, todavía hoy en día estrema su lectura: «Será mérito suficiente para

recibir premio o grado en el ejército presentar un número de cabezas de españoles europeos o isleños (canarios). El soldado que presentare 20 cabezas será ascendido a alférez, 30 valdrán el grado de teniente, 50 el de capitán...»⁴.

Boves impuso a sus tropas una férrea disciplina y una obediencia ciega. Aunque la orden supusiera una acción suicida o dejar atrás a heridos o rezagados a los que solo les esperaba el degüello. Pero las reglas también eran para él. Si soy abatido, «no me recojáis. Vengadme, era su mandato. Boves comía con sus hombres, dormía como todos en el suelo y salvo por una vieja casaca, vestía como ellos. Tras la lucha recorría el campamento para dar ánimo, trataba de aprenderse sus nombres, consolaba a los heridos, rezaba junto a los que sufrían y les besaba en la frente. Extraño comportamiento



Guerra de independencia en Colombia 1826



Llaneros de Boves

para «un monstruo sanguinario» al que todos idolatraban. No aceptaba nada en el reparto del botín, todo era para sus *pardos*. Batalló pobre y murió pobre. Era un blanco que vivía con los negros. Boves era rubio, de un rubio llameante casi pelirrojo. Sus ojos eran azules, como el azul de su Cantábrico natal bañado por el sol de verano. La barba espesa y poco arreglada le llegaba casi hasta el pecho y el pelo desaliñado bajo un sombreo llanero de ala corta le daban ese aspecto fiero que todos temían. Boves aprendía sobre la marcha el arte de la guerra. Entre sus alforjas llevaba varios manuales de táctica que devoraba continuamente.

Pero si la disciplina era rígida y el comportamiento militar sobresaliente, el aspecto de sus soldados era de lo más variopinto. Al sombrero negro de ala corta añadían un «calzón hasta la rodilla y de color indefinible, hecho tiras en muchas de sus partes; descalzo el pie los más, y sobre el hueso del tobillo, sujetas con correas,

las espuelas enormes, de ruedas descomunales y crueles; una camisa abierta por el pecho y los faldones fuera del calzón y hasta medio muslo; el color de la prenda indescifrable bajo la capa de polvo y de sudor; arremangado el brazo, y del derecho, pendiente de una correa, larga lanza, cuya afilada punta es lo único que brillaba en los arreos»⁵. Lanza hecha con materiales de circunstancias, se arrancaban las rejas de las ventanas de las casas de las ciudades que tomaban para forjar la hoja afilada del extremo. «Rejones de muerte» que muchas veces lucían los colores rojo y amarillo de la marina española. Porque Boves peleaba bajo tres banderas, una completamente roja, otra negra con una calavera y dos tibias cruzadas para recordar a sus oponentes que la guerra era sin cuartel, y la tercera, la actual bandera roja y gualda, que aunque en aquel tiempo era sólo la bandera de la Armada Real, servía para reafirmar los orígenes marineros del mariscal asturiano.



Lugar donde fue enterrado Boves¹²

No es posible en este trabajo hacer la relación pormenorizada de todos los encuentros, batallas, nombres, fechas y gestos en los que intervino Boves durante los dos años en que mantuvo en jaque a las tropas republicanas.

Boves fue liberado a principios de 1812. Y en pocos meses empieza a labrar su leyenda. Golpea como el rayo y retrocede, pero no rehúye la batalla campal, a veces le sonríe la victoria y otras es vencido. En la batalla de los Mosquiteros (14 de octubre de 1813), el español peninsular renegado Campo Elías, que había afirmado que quería exterminar a la raza maldita de los españoles y que cuando solo quedara él, se cortaría el cuello para que no quedara ninguno, derrota a Boves de forma contundente. El general español consigue escapar con un pequeño grupo de fieles y Campo Elías, haciendo honor a su fama de «carnicero» entra en Calabozo, ciudad eminentemente re-

alista, y pasa a cuchillo a más de 2.000 personas. Elías saquea, viola y asesina sin piedad. Las familias de muchos llaneros son masacradas y ello contribuirá a que en pocas semanas, Boves vuelva a tener a sus órdenes a miles de hombres dispuestos a seguirle. Unas pocas nociones de movimientos tácticos y empleo de la lanza, serán suficientes para enfrentarse

nuevamente a los rebeldes.

Bolívar envió contra él a sus mejores generales, Bermúdez de Castro y José Félix Rivas. En pocas semanas destroza los batallones de Bermúdez y deshace la división de Rivas. Bolívar vence a los españoles en varios enfrentamientos. Consigue así elevar la moral de sus tropas y ordena al coronel Padrón la captura de Boves y envía emisarios a Ustáriz y Campo Elías para que apoyen a Padrón. Antes de que puedan reunirse, Boves destruye las huestes de

Padrón y se revuelve contra Campo Elías al que le hace 2.500 muertos evitando que se encuentre con Ustáriz. A continuación se enfrentará al general Aldas que perderá 1500 soldados «masacrados» por las milicias de Boves.

Hay dos enfrentamientos que merecen ser narrados con más detalle. La conocida como Segunda Batalla de La Puerta y la Batalla de Urica de las que este año se conmemoran 200 años. Dos brillantes victorias españolas conseguidas por el «Huracán asturiano».

El 15 de junio de 1814, Bolívar comanda personalmente las tropas en La Puerta, entre infantería y caballería cuenta con unos 4.000 efectivos. Boves lidera algo más de 5.000 y aunque supera en jinetes a aquél, la artillería insurrecta, gobernada por otro español peninsular renegado, el coronel Jalón, gana en número a la de nuestro héroe. Boves se adelanta en solitario, y cuando nuevo Aquiles retando a Héctor a las puertas de Troya, llama a Bolívar a combate singular para dirimir el resultado de la batalla.

«Bolívar, si quieres dar prueba de valiente y evitar la efusión de sangre humana, ven a lidiar mano a mano conmigo, y el ejército cuyo jefe fuere vencido será entregado al vencedor»⁶. Bolívar, refugiado tras su ejército, contesta con una descarga de fusiles y cañones.

Boves ordena avanzar a la infantería y a unos pocos escuadrones que muestra al enemigo, la metralla de los cañones de Jalón causa estragos en las filas realistas, el Libertador ve cerca la victoria ante la inutilidad de aquel sacrificio y manda cargar a la caballería seguida por los batallones de infantes.

Las tropas españolas, siguiendo el plan de su jefe, retroceden. Los jinetes rebeldes les siguen hasta una loma que oculta la trampa del caudillo astur. Cuando alcanzan la cima se topan de bruces con lo que hasta ese momento había permanecido oculto, varios miles de llaneros rabiosos cargando contra ellos. Los jinetes y batallones independentistas comienzan la retirada y la huida se convierte en una verdadera matanza. Cuerpos atravesados, degollinas de quienes corren espantados, sólo el batallón de Cumaná salvará el honor enemigo. El coronel Freytes que lo dirige ordena hincar rodilla en tierra y hacer frente a los realistas; poco dura su resistencia, el batallón es totalmente aniqui-

lado, y el coronel Freytes, que se niega a caer prisionero, se pega un tiro en la cabeza y se levanta la tapa de los sesos. Boves decreta recoger su cuerpo y que se le entierre con todos los honores. El español coronel Jalón, que con sus cañones ha ocasionado tantos muertos a la caballería e infantería llanera es apresado. Boves manda que lo traigan a su presencia y le trata cortésmente. Cena y departe con él como un buen anfitrión. De pronto, cuando terminan de cenar, se levanta repentinamente, se dirige a uno de sus tenientes y le dice: «*Que fusilen a este traidor*».

Las exitosas campañas de Boves siguen sin descanso. El 5 de diciembre de 1815 se enfrenta nuevamente a los insurrectos esta vez capitaneados por otro general levantisco sin escrúpulos, José Félix Rivas. La victoria española es completa pero el precio pagado es muy alto. Boves al frente siempre de su caballería alcanza gloriosa muerte cuando su caballo, atascadas las patas entre unas rocas, le impide moverse. Una lanza enemiga le atraviesa el corazón y lo mata en el acto.

«*Completas, rotundas fueron la victoria y la destrucción; mas el titán de la causa española cayó muerto también en lo más rudo de la pelea: los insurgentes han perdido la última batalla; Venezuela queda libre de ellos, pero con la muerte de Boves han ganado la independencia de su país*»⁷.

José Ambrosio Llamozas, capellán de las huestes del mariscal caído, certifica su defunción: «*Como Vicario y Capellán primero que fui del Ejército de S. M. en Barlovento, certifico en debida forma que el Señor José Tomás Boves, coronel de los Reales Ejércitos y Comandante general de aquella División, falleció en la acción que dimos en las inmediaciones de Urica, a primeros de diciembre de 1814, cuyo cadáver conduje yo mismo del campo de batalla, en compañía de Andrés Tomé, Juan Esteban Belázquez y Don José Sánchez Correa; y le di sepultura en el primer tramo de la iglesia parroquial del pueblo de Urica. Y para que conste, lo firmo en esta ciudad de Caracas, a 4 de diciembre de 1816*»⁸.

Las noticias de las hazañas de Boves asombraron a Fernando VII quien le concedió el grado de coronel. Empleo comunicado al

capitán general de Venezuela en documento escrito de 6 de diciembre de 1814, un día después de la muerte de José Tomás y que por lo tanto nunca llegó a conocer.

«...atendiendo a que usted ha concedido



Estatua de Simón Bolívar en Sevilla

ya a Boves el empleo de Teniente Coronel, he resuelto que este jefe continúe como hasta aquí en el mando de las tropas con el empleo de Coronel del Ejército, que el Rey le concede en consideración a su acendrado valor, a sus gloriosos triunfos, y a sus grandes servicios»⁹.

Cuando la pérdida del caudillo español es conocida en España, Fernando VII expide la siguiente Real Cédula a favor de la madre de Boves:

«Por cuanto atendiendo a los méritos y servicios del difunto Don José Tomas Boves, comandante general que fue del Ejército de Barlovento, en la provincia de Venezuela, tuve a bien concederle en 6 de octubre de 1814, el empleo efectivo de coronel del Ejército; y no habiendo expedido a su tiempo oportuno el real despacho, a consecuencia de instancia de Doña Manuela de la Iglesia, en solicitud de pensión en el Montepío militar, he mandado librar a su favor el presente con la antigüedad y abono de sueldo desde la indicada fecha.

Por tanto, mando al capitán general o comandante general a quien tocara dé la orden conveniente para que se le considere como tal coronel efectivo que ha sido, guardando y haciendo guardar a la expresada Doña Manuela de la Iglesia las honras, gracias, preeminencias y exenciones que por dicho empleo le tocan, bien y cumplidamente, que así es mi voluntad»¹⁰.

Sin embargo, el Consejo Supremo, se atuvo a la ley que concedía a los caídos en combate el ascenso superior y concedió a la madre de Boves la pensión de Mariscal. Fernando VII aceptó la decisión del Consejo y otorgó a la madre de Boves la pensión de 8.250 reales de vellón al año, cantidad más que suficiente para vivir holgadamente el resto de sus días. Por fin Boves, después de muerto, había librado a su madre de la pobreza.

La obra titulada *La Mariscala*, que el insigne poeta asturiano Alfonso Camín dedicó a Boves y a su madre, hace referencia a la posición en que quedó Doña Manuela, tras el fallecimiento de su hijo.

Las palabras de Bolívar cuando supo de la muerte de Boves, no pueden ser más esclarecedoras de lo que significaba el Mariscal para la causa de España en América:

«La muerte de Boves es un gran mal para los españoles, porque difícilmente encontrarán reunidas en otro las cualidades de aquel»¹¹.

En nuestro país, algunas calles y plazas llevan el nombre de Simón Bolívar. Incluso una enorme estatua ecuestre le rinde homenaje en Madrid. A Boves sólo una mísera calle le recuerda en Oviedo, la ciudad que le vio nacer.

Así se escribe la historia de un verdadero patriota que sacrificó su vida por España.

NOTAS

¹ En algunos textos escrito Bobes.

² Izard, Miguel. Semanario venezolano *Todos Adentro*. Número 246 de 3 de Enero de 2009.

^{3,4} Semprún, José. *La División Infernal*. Páginas 270, 280. Ediciones Falcata Ibérica. España. 2002.

^{5,7,8,10} Bermúdez de Castro, Luis. *Bobes o el León de los Llanos*. Páginas 72, 177, 101, 143. Editorial Espasa-Calpe. España. 1934.

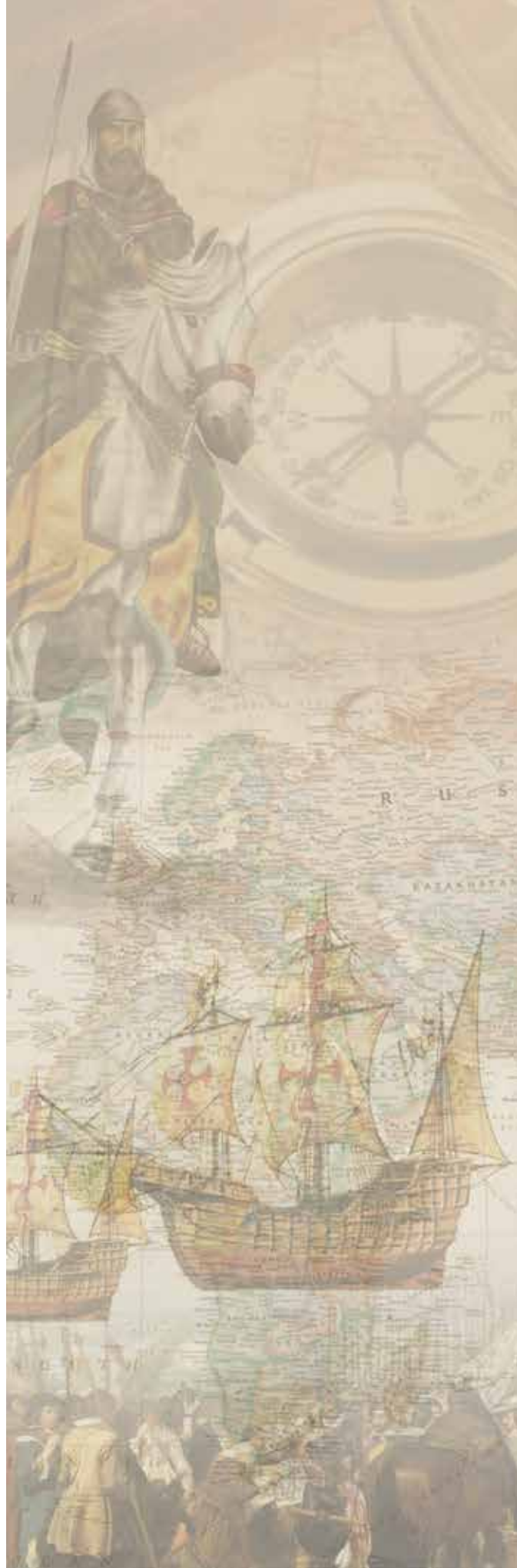
⁶ Blanco y Azpurúa. Citado en Fernández Domingo, Jesús Ignacio. Boves. *Primer Caudillo de América*. Pág. 200. Real Instituto de estudios Asturianos. España. 2008.

^{9,11} Fernández Avello, Manuel. *Bobes. Mariscal Asturiano para la Historia*. Páginas 88, 98. VV. EE. España. 1974.

¹² La placa colocada en el lugar donde Boves fue abatido, reza lo siguiente: «Aquí cayó el terrible caudillo español José Tomás Boves el 5 de diciembre de 1814, gloria para las lanzas llaneras. Urica recuerda y honra así los grandes hechos de la historia patria».

BIBLIOGRAFÍA

- Bermúdez de Castro, Luis. *Bobes o el León de los Llanos*. Editorial Espasa - Calpe. España. 1934.
- Semprún, José. *La división Infernal*. Boves vencedor de Bolívar. Ediciones Falcata Ibérica. España. 2002.
- Fernández Domingo, Jesús Ignacio. Boves. *Primer Caudillo de América*. Real Instituto de estudios Asturianos. España. 2008.
- Fernández Avello, Manuel. *Bobes. Mariscal Asturiano para la Historia*. VV. EE. España. 1974.
- Valdivieso Montaña, Acisclo. *Tomás Boves*. Grupo Editorial Asturiano. España. 1990■



Observatorio Internacional de Conflictos

YEMEN: OTRO FOCO DE TENSIÓN EN ORIENTE MEDIO

Alberto Pérez Moreno.
Coronel. Infantería. DEM.

Los acontecimientos en Iraq, Siria, y Libia siguen acaparando la atención mundial hasta el punto de hacer pasar desapercibida la grave situación que atraviesa Yemen desde hace meses. Sin embargo, las pugnas sectarias que tienen lugar en el «patio trasero de Arabia Saudí» por la rebelión de los hutis zaidíes, el movimiento secesionista del Sur, y las intrigas del ex presidente Saleh son un síntoma de la confusión que reina en Oriente Medio. Además, el temor es que Al Qaeda en la Península Arábiga (AQPA), «la filial más activa y peligrosa» según Obama, saque provecho del vacío de poder en Yemen¹.

CAMBIO DEL PANORAMA POLÍTICO YEMENÍ

El Consejo de Seguridad de NNUU mostraba, a finales de agosto, su preocupación por el deterioro de la situación en Yemen y condenaba los ataques de los hutis, que complicaban la transición política².

La situación en Yemen es confusa. Los hutis pertenecen a los clanes hashemitas de ascendencia chií y han sobrevivido a cinco guerras lanzadas por el anterior presidente Ali Saleh, que cometió el error de combatirlos en una cruzada de carácter religioso en lugar de tratar de integrarlos. Pero no fue hasta el pasado año, cuando los hutis consiguieron alterar el panorama político yemení al eliminar la autoridad de la poderosa familia Ahmar en la federación tribal Hashid, y hacerse fuertes en su bastión de Sada.

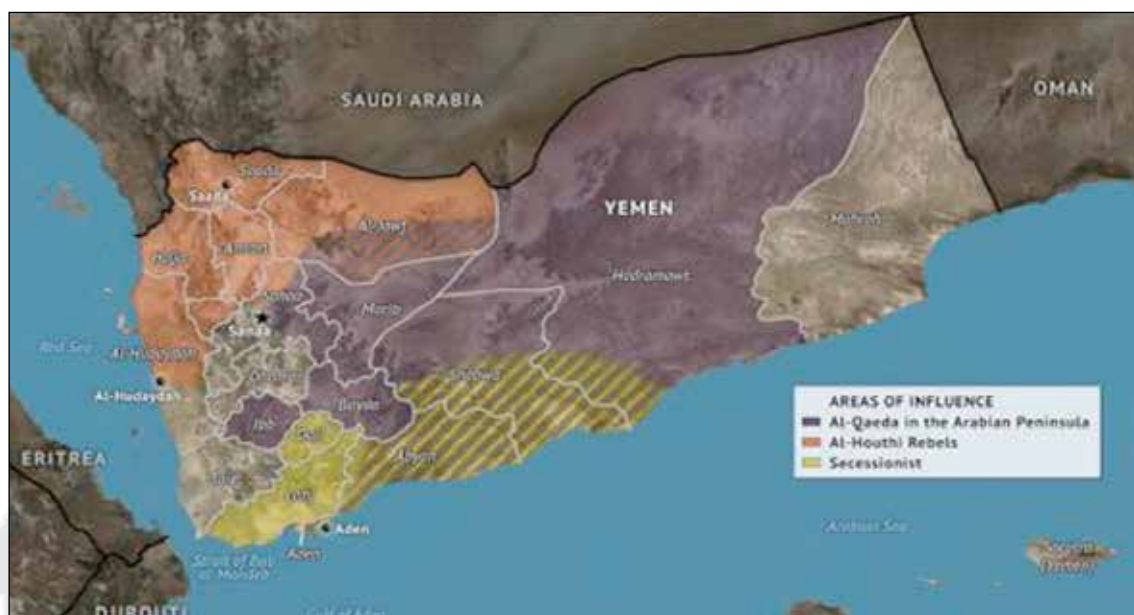
Posteriormente acciones de Ansar Alla, su brazo armado, y la alianza con la mayoría de las tribus del Norte, les ha permitido dominar la zona de

Jawf y avanzar hacia Saná combatiendo contra las milicias Islah —rama yemení de los Hermanos Musulmanes— y vencer la escasa resistencia opuesta por algunas facciones del Ejército leales al general Ali Muhsin al-Ahmar, que ha pasado a la clandestinidad.

El 21 de septiembre, tras el rápido avance de los hutis y un mes de manifes-



Rebeldes hutis



Zonas de influencia

taciones y protestas en Saná, dimitía el primer ministro Mohamen Basindawa —próximo a los suníes de Al Islah—, y el Gobierno yemení firmaba un Acuerdo de Paz y Asociación Nacional con los hutis, negociado por el enviado de NNUU, Jamal Benomar. Según los términos de este acuerdo, que ponía fin a días de ocupación de edificios oficiales en la capital, el presidente Hadi, además de eliminar la subida de los carburantes —una de las reivindicaciones populares— se comprometía a nombrar un nuevo primer ministro y formar un gobierno tecnocrático de consenso en el que estuviesen representadas todas las fuerzas políticas, incluidos los hutis y los sureños de Al-Hirak³.

El acuerdo fue bien recibido por EEUU y todos los países del CCG, aunque la negativa de los hutis a firmar el anexo que les obligaba a retirar sus fuerzas, así como su continua expansión hacia el centro y el Sur han tenido dos efectos de signo contrario: enfrentamientos con AQPA, y avivar un sentimiento relativamente dormido, pero nunca olvidado, como es el separatismo del Sur.

AQPA Y EL SEPARATISMO DEL SUR

A pesar de la oposición presentada por las milicias suníes Ansar al Sharia, los hutis han extendido su influencia a buena parte de Yemen

en octubre, enfrentándose, además, a AQPA y sus tribus aliadas. Así, los hutis controlaron fácilmente el puerto de Hodeida en el Mar Rojo, Marib en el Este, y las ciudades de Yarim y Radmah en la provincia de Ibb, aunque encontraron fuerte resistencia en Radda —uno de los bastiones de AQPA— en la provincia de Baida⁴.

La lucha contra AQPA puede ser positiva, pero la rebeldía huti también ha alentado el separatismo del Sur que complica la estabilidad de Yemen. El Sur no tiene una fuerza organizada ni capacidad militar, pero sí puede crear confusión con actos como el campamento protesta en Adén —¿reminiscencia del Tarhir cairota?— organizado conjuntamente por el Consejo Supremo por la Independencia y el Movimiento al-Hirak, liderado por el ex presidente de Yemen del Sur, Ali Salem al-Baid. En este caso, el pretexto fue conmemorar la independencia perdida por la unión con el Norte en 1990, a la vez que pedían a los sureños que abandonaran sus empleos oficiales antes del 30 noviembre⁵.

LA SOMBRA DE SALEH

El ex presidente Saleh, que sigue al frente del partido Congreso General Popular (CGP) y ahora apoya a los hutis, sigue siendo clave en Yemen



Partidarios hutis se manifiestan

a pesar de haber sido sancionado por NNUU junto con el dirigente huti, Abd al Khalid⁶. La formación de un gobierno con representación de los hutis y sureños a instancias del nuevo primer ministro, Khaled Balah⁷, no ha llevado la calma a Saná, e incluso ha puesto en peligro la continuidad de Hadi tras su expulsión del CGP, a la vez que hace temer a Arabia Saudí que los hutis, apoyados por Irán, borren sus esfuerzos y dinero —3.000 millones de dólares en subsidios petroleros— empleados para estabilizar Yemen y mantenerlo en su órbita.

CONFRONTACIÓN ENTRE RIAD Y TEHERÁN

Es indudable que la competencia por la influencia de Irán y Arabia Saudí, y en menor medida de Rusia y EEUU, complica aún más la situación en Yemen. Para muchos, entre los que se cuenta Ibrahim Sharqieh del Centro Brookings de Doha, la rebelión de los chiíes hutis ha dado a Irán una ventaja en su rivalidad con Arabia Saudí. Hechos como la interceptación de un alijo de armas iraníes en un barco cerca de la costa yemení en enero 2013 y la detención de dos miembros de la Guardia Revolucionaria parecen confirmar el apoyo iraní a los hutis. Por el contrario, otros, como Jon B. Alterman del CSIS, creen que el problema yemení es la corrupción y la incompetencia del Gobierno más que el sectarismo, puesto que la mayoría de los chiíes de Yemen son zaidíes, un grupo con una doctrina más

próxima a los suníes que a otros chiíes.

De todas formas, aunque Arabia Saudí ha dado muestras de mejorar sus relaciones con Irán, tampoco baja la guardia. El mantenimiento del nivel de producción de petróleo saudí, y la consecuente

bajada del precio del barril al entorno de los 20\$ perjudica a Irán y a Rusia. EEUU también se ve afectado debido al mayor coste del petróleo procedente del *fracking*, pero en compensación cuentan con el apoyo de Riad a la coalición en Iraq.

En resumen, la lucha de poder entre el presidente Hadi, su predecesor Saleh y los hutis complica el futuro de Yemen y hace temer por la seguridad en el estrecho de Bab el Mandel y el Cuerno de África. Pero, sobre todo, es un índice del escaso éxito que han tenido los esfuerzos de mediación y apoyo internacional en Yemen.

NOTAS

¹ Adaki, Oren. «Who benefits from Yemen's Houthi crisis?» 25/9/2014 *Al Arabiya News*.

² «Security Council condemns actions of Houthi militants to derail Yemen's transition». 29/8/2014 *UN News Centre*.

³ Schmitz, Charles. *Yemen's Uncharted Political Landscape*. 31/10/2014 Middle East Institute.

⁴. «Al Qaeda militants push back Shi'ite rebel's advance on central Yemen stronghold advance». *Reuters* 25/10/2014.

⁵ Salisbury, Peter. «Yemen's Southerners see hope in Houthi rise». 20/10/2014. *Al Jazeera*.

⁶ «UN imposes sanctions on Yemen's ex-president». 7/11/2014. *Al Jazeera*.

⁷ «Yemen Houthi Shia rebels join new cabinet». 7/11/2014. *BBC News*

CONSECUENCIAS DE SEGURIDAD DE LAS ELECCIONES EN TÚNEZ

Carlos Echeverría Jesús.

Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED.

Las elecciones generales celebradas en Túnez el 26 de octubre sirvieron de antesala a las presidenciales del 23 de noviembre y ambas deberían de coadyuvar a sacar definitivamente al país de la incertidumbre política, económica y de seguridad en la que está inmerso desde el pionero estallido de las revueltas árabes en este Estado magrebí.

Lamentablemente varios años de desidia gubernamental —mientras estuvieron en el Gobierno los islamistas de Ennahda (Renacimiento)— y una semilla yihadista que había germinado desde antiguo en el país hacen del yihadismo salafista un enemigo poderoso de tan necesario proceso de normalización¹.

EL NUEVO MAPA POLÍTICO

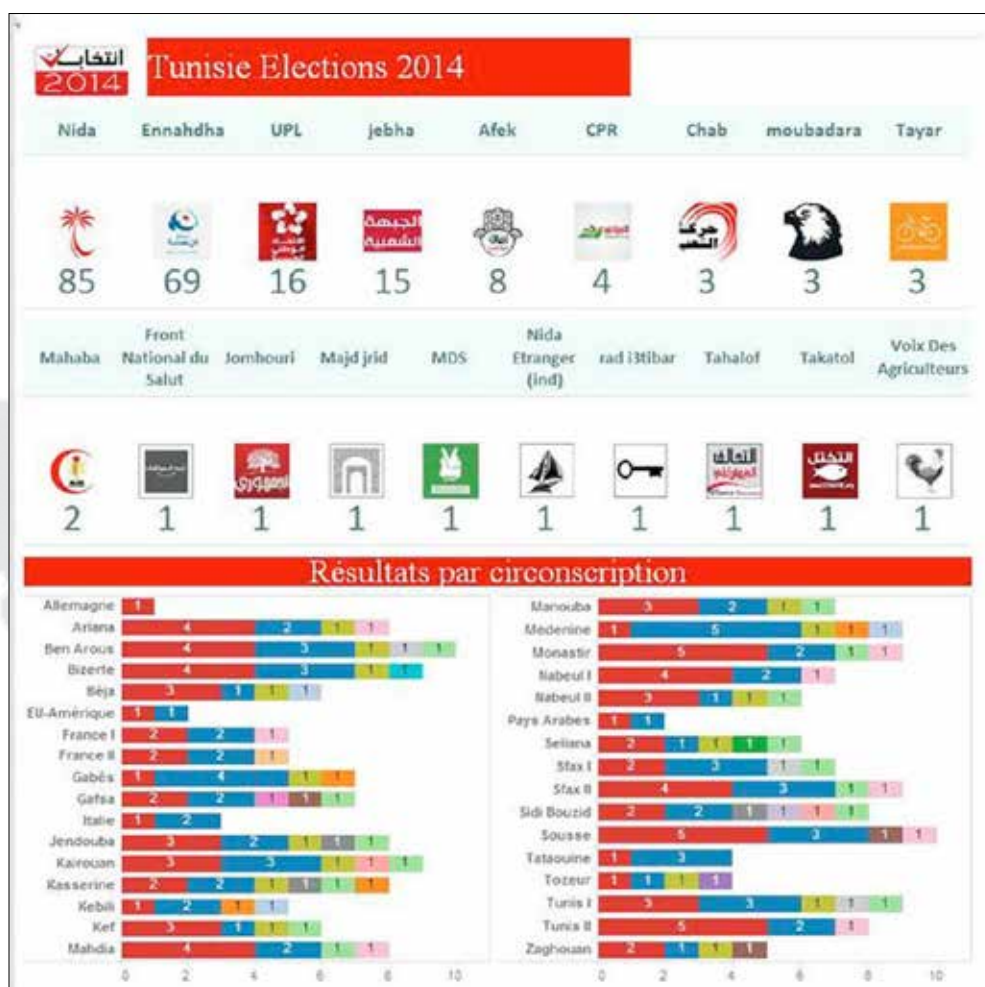
La victoria de Nidaa Tunis (Llamamiento por Túnez) —con 85 escaños de los 217 de la

Asamblea Nacional y el 39,71% de los votos—, seguido de Ennahda con el 31,79% de los votos y 69 escaños, marca la futura polarización de la vida política. Ennahda ha perdido escaños con respecto a las anteriores elecciones generales —las de noviembre de 2011, en las que obtuvo 89 escaños—, pero sigue mostrando su influencia, frente a un vencedor Nidaa Tunis que es más un movimiento aglutinador de opositores al islamismo que un verdadero partido político con programa y proyecto de país.

Si fragmentada se ha mostrado la oferta política —con más de 60 formaciones presentándose a las elecciones— también lo estará la Asamblea resultante. Nidaa Tunis se forjó como herramienta antiislamista en junio de 2012, y para formar Gobierno en estas circunstancias tendrá que apoyarse en varios de los partidos que han obtenido escaños, pero evitando a Ennahda, si quiere ser fiel a su electorado. Deberá hacerlo con la Unión Patriótica Libre del millonario Slim Riahi, dueño del Fútbol Club Africain con 16 escaños, con el izquierdista Frente Popular con 15, o con Afak Tunis que tiene 8. Si se alía con el Frente Popular, al que pertenecían los dos líderes asesinados por yihadistas en 2013, Chokri Belaïd



Mehdi Jomaa, primer ministro de Túnez, antes de las elecciones



Resultados anunciados por Instancia Superior Independiente para las Elecciones (ISIE) el 30-octubre-2014

y Mohamed Brahmi, el frente antiislamista será aún más acusado².

También podría acercarse para alcanzar los 109 escaños que le darían la mayoría absoluta y poder gobernar con comodidad en la legislatura de cinco años que comienza, a los que fueran los dos socios de Gobierno con Ennahdha y que han pagado por ello en las elecciones: el Congreso de la República del aún presidente Moncef Marzouki, que solo ha logrado cuatro escaños, y los socialdemócratas de Ettakatol que a duras penas han obtenido un escaño, muy lejos ambos de los 49 que sumaran en 2011, aunque esto conllevaría sus riesgos.

Beji Caid Essebsi, cofundador y líder de Nidaa Tunis, tiene que calcular bien los pasos inmedia-

tos que va a dar, porque además se presenta a unas elecciones presidenciales en las que concurre junto con otros 26 contrincantes entre los que no hay ninguno de Ennahdha. Podría ganar en primera y única vuelta si obtuviera el 50% de los votos, y si no fuera así deberá celebrarse una segunda vuelta el 28 de diciembre. Es un veterano por edad (87 años), pero lo es más de la Administración que de la política, pues fue Ministro de Interior, de Defensa y de Asuntos Exteriores con Habib Burguib y Presidente de la Asamblea Nacional con Zine Ben Abidine Ben Alí, regímenes de partido único ambos. Además cuenta en sus filas con abundantes figuras que, como él, pertenecen al pasado, lo que puede ser un lastre³.

LA PERDURACIÓN DE LA VIOLENCIA

El terrorismo yihadista perdura en Túnez, y el momento político y de seguridad de las elecciones no ha hecho sino confirmarlo. Dos días antes de su celebración, el 24 de octubre, caían abatidos en Wed Ellil seis terroristas, cinco de ellos mujeres, y al día siguiente morían ametrallados cuatro militares en el noroeste del país, al ser atacado el autobús que los trasladaba⁴.

Que en Túnez existe una importante cantera de yihadistas salafistas se sabe desde antiguo, habiendo combatido estos en escenarios como el Afganistán de los ochenta y noventa o en el Irak de la pasada década; pero es aún más importante hoy.

Saif Allah Bin Husein (alias Abu lyadh), el jefe del terrorista Ansar Al Sharía, es un veterano de Afganistán, la amnistía general forzada por Ennahda ya desde el poder a fines de 2011 puso en libertad a centenares de radicales. Muchos de los miembros iniciales de Ansar Al Sharía fueron reos liberados en aquella amnistía, y el grupo no fue declarado terrorista en Túnez hasta agosto de 2013. Según el Ministro del Interior, Lotfi Ben Jeddou, entre 2.500 y 3.000 tunecinos han ido a combatir en Siria y en Irak —más que saudíes, iraquíes o libios— a pesar de que las autoridades han conseguido evitar que otros 9.000 también lo hicieran.

En un país que cuenta con un 15,7% de paro oficial, que afecta al 33,2% de los jóvenes, y donde el crecimiento en 2013 fue de tan solo el 2,7%, menos de la mitad del que había en la pasada década, la insatisfacción crece y con ella la posibilidad de que sea cada vez más aprovechada por los yihadistas; la mayoría de los tunecinos que combaten en Siria o Irak tienen menos de 30 años de edad.

Además, y frente al triunfalismo de muchos analistas que insisten en la participación del 60% del electorado en los comicios analizados, las elecciones han transmitido datos preocupantes: de los 11 millones de tunecinos habrían podido votar 8,4 millones, pero solo se inscribieron para hacerlo 5,2 millones y votaron algo más de 3, un mi-

llón menos que en las elecciones de 2011. El desapego hacia la política es preocupante, más en un país que sigue siendo el principal abastecedor de combatientes yihadistas para el frente sirio-iraquí según los datos del Gobierno antes indicados. Los tunecinos que combaten en Siria o Irak engrosan sobre todo las filas del Estado Islámico y del Frente Al Nusra.

Aunque la ayuda de los EEUU o de Francia en materia antiterrorista es destacable, y los esfuerzos del Gobierno actual, sobre todo conforme las elecciones se aproximaban, han dado algunos frutos, la amenaza perdura⁴. Casi tres años de permisividad de Ennahda —hasta que a fines de 2013 aceptó abandonar el poder lo cual posibilitó aprobar una nueva Constitución y conformar el Gobierno de tecnócratas dirigido por el primer ministro Mehdi Jomaa— han permitido la proliferación de grupos salafistas, la implantación de un sanguinario terrorismo en el país y la exportación de este hacia campos de batalla foráneos.

NOTAS

¹ Meneses, Rosa. «Droga, armas y yihad». *El Mundo*, 28 de octubre de 2014, Pág. 24.

² «África del Norte. Entre el antiguo y el nuevo régimen». *Informe Semanal de Política Exterior (ISPE)* N° 913, 10 de noviembre de 2014. Pág. 6.

³ «La lesson tunisienne». *El Watan (Argelia)*, 31 de octubre de 2014, en www.elwatan.com.

⁴ «Les brèves». *El Watan (Argelia)*, 27 de octubre de 2014, en www.elwatan.com. ■



Recuento de votos

Ejército

de tierra español

**TODOS LOS TEMAS
QUE TE INTERESAN**

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



**SUSCRIBETE
AHORA!**

**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:

- ☐ 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:

Grandes Autores del Arte Militar

Francisco Javier Fernandez Trapiella Coronel de Infantería

El coronel Trapiella, como le llamábamos los oficiales de Montaña, fue una de las figuras militares que sentaron las bases del pensamiento militar sobre la manera de combatir de las unidades de Montaña.

Nacido el 12 de diciembre de 1904, fue uno de los defensores del Alcázar de Toledo. Terminada la Guerra Civil, como capitán profesor de la Escuela de Educación Física, junto con el capitán Agulla, participó en la creación y desarrollo de sus cursos. Destinado de comandante en la Escuela de Montaña, su afán de superación y su dominio del arte militar le permitieron desarrollar una actividad intelectual notable, que contribuyó a la creación de la normativa del combate en montaña, especialmente en lo tocante al movimiento y vida de sus unidades en ese ambiente. Permaneció al mando de tropas de Montaña en los empleos de comandante y teniente coronel.

Fue una autoridad en el campo de la educación física y sus libros han servido de texto para varias generaciones de estudiantes. Asiduo colaborador de esta Revista, publicó en ella el resultado de sus trabajos y en ella han quedado reflejados, en especial en los años cuarenta y

cincuenta, su conocimiento y experiencia.

Era diplomado en Educación Física y en el Mando de Tropas de Montaña. Su último destino en activo fue el mando del Regimiento Galicia con sede en Jaca donde falleció el 30 de octubre de 1989.■

De su obra destacamos:

- *La defensa del Alcázar de Toledo*
- *Lecciones de gimnasia Educativa*
- *Audacia en la montaña*
- *Deportes y tropas de montaña*
- *Ciencia y arte de la Educación física*
- *Memoria del viaje de estudios sobre centros de educación física y tropas alpinas*
- *Tropas de montaña, construcciones de circunstancias en estacionamientos*

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.

HEMOS LEÍDO



MALAS NOTICIAS PARA LOS MALOS

Así es el título del artículo que hemos leído en la revista digital de la Oficina Naval de Investigación (ONR) norteamericana. Y según dicho artículo, mientras que la Armada norteamericana instalaba su primer arma láser a bordo, también se preparaba para la concesión de un contrato que desarrolle un sistema similar para ser empleado en vehículos de tierra.

El programa de desarrollo, denominado GBAD (Groun-Based Air Defense Directed Energy On-the-Move), tiene por objeto el proporcionar una alternativa asequible a la capacidad de fuego tradicional y neutralizar los vehículos aéreos no tripulados (UAV) enemigos enfrascados en la localización y ataque contra los Marines en tierra.

Los órganos de investigación y desarrollo de la Armada están trabajando con las compañías privadas en el desarrollo de componentes y sistemas del GBAD, incluyendo el propio láser, el lanzador del rayo, baterías, radares, y comunicaciones, mando y control. Los directamente involucrados en el programa se muestran optimistas de poder aglutinar todas esas piezas del puzzle en un paquete lo suficientemente pequeño para poder ser transportado en vehículos tácticos y lo suficientemente potente como para contrarrestar las amenazas.

El sistema GBAD se está diseñando para ser empleado a bordo de vehículos tácticos tales como el Humvee y otros de su género. Con la proliferación de la tecnología de los UAV, los mandos del Cuerpo de Marines esperan que sus unidades tendrán, cada vez más, que defenderse contra adversarios que traten de llevar a cabo misiones de reconocimiento y vigilancia desde el aire. El GBAD proporcionaría a los Marines la capacidad de contrarrestar la amenaza de los UAV de forma eficiente, sostenida y orgánicamente con una fuerza expedicionaria cuyos recursos serán siempre limitados. El GBAD empleado en la lucha contra los UAV está al inicio de su recorrido ya que se piensa que abrirá otras posibilidades en un futuro próximo y así servir mejor a las fuerzas expedicionarias.

Algunos de los componentes que integra el sistema han sido ya utilizados en pruebas de detección y seguimiento de UAV de todo tipo y tamaño. A finales del 2014 estaba previsto que se probara el sistema completo contra objetivos utilizando un láser de 10 kw como punto de partida para llegar a un láser de 30 kw. Se espera que el sistema de 30 kw esté listo ya para pruebas de campo en el 2016, cuando el programa comience ensayos más complejos para asegurar un proceso único que englobe la detección, el seguimiento y el disparo, y todo realizándose desde un vehículo táctico.

El programa se ha beneficiado de inversiones previas, estudios y desarrollo tecnológico de diversos centros y laboratorios. Todas las piezas del sistema han sido desarrolladas bajo el programa *ONR's Future Naval Capabilities* que brinda tecnología ya probada para la adquisición de programas militares de una forma rápida, yendo de la investigación al desarrollo y de éste a la entrega en poco más de cinco años.

("Ground-based Lasers = Bad News for Bad Guys" por Eric Beidel en www.onr.navy.mil)

DEFENSA ROBOTIZADA DEL HELICÓPTERO

Hace no mucho tiempo que se ha presentado un sistema, llamado Duke RWS, para proteger a los helicópteros en las situaciones más vulnerables. Una compañía israelí ha desarrollado este sistema de armamento «robótico» diseñado para proteger al helicóptero cuando se encuentra operando en las situaciones más vulnerables, como puede ser aquellas en las que sobrevuela zonas hostiles y en las que, además, tiene que llevar a cabo misiones de búsqueda y rescate; muchas de las veces para recuperar heridos en el campo de batalla.

Este sistema es un sistema de artillería que ha sido adaptado para los helicópteros sin necesidad de hacer ningún cambio estructural en los mismos. Está fabricado con materiales usados en la industria aeroespacial y diseñado para instalarse en un helicóptero tipo. El volumen que ocupa, una vez acoplado a bordo, es sólo de un tercio del espacio destinado a la carga en el lado de la puerta, dejando, en los helicópteros estándar, espacio para 12 soldados completamente armados.

El centro del sistema es una ametralladora de 25 mm con capacidad para 2.000 disparos que pueden ser de diferentes tipos (explosivos, perforantes, etc). Cuando no está en uso se retrae completamente dentro del helicóptero por lo que, además de no ser un obstáculo, impide que el enemigo pueda adivinar la verdadera capacidad de fuego del helicóptero. El arma va montada en un sistema que compensa el movimiento y la vibración del helicóptero además de proporcionar 360 grados de capacidad de fuego. El sistema de fuego incluye un sistema de visión multi-espectral para operaciones día/noche y seguimiento automático del objetivo. Además, el RWS tiene sensores de localización que pueden detectar el origen de fuego y rápidamente dirigir el propio fuego para la neutralización de aquel.

El RWS está diseñado para no interferir con las operaciones normales del helicóptero; se expande automáticamente usando un equipo de brazos robóticos que sacan el arma de su lugar de transporte a la plataforma de armado. La fuente de energía, las comunicaciones y la munición permanecen dentro del helicóptero y alimentan el arma. El sistema no necesita de un sirviente que lo dispase, de ahí que se puede decir que el RWS es robótico y automático. Su control lo ejerce el piloto que para ello utiliza un interface instalado en un ordenador tipo *tablet*. En caso de emergencia, el sistema puede ser fácilmente desactivado por el piloto.

Según miembros del equipo de desarrollo, el sistema se ha basado en una concienzuda y profunda investigación, así como en una larga experiencia en el área de la integración del armamento en las aeronaves.

("Robotic Weapon System gives helicopters hidden firepower" by David Szondy en www.gizmag.com)

Cine Bélico

EL ÚNICO SUPERVIVIENTE

En junio de 2005 los Estados Unidos llevaron a cabo, en Afganistán, la operación Red Wings, considerada una de las más trágicas de la historia reciente de sus Fuerzas Armadas. Un grupo de elite de sus Fuerzas Especiales, al mando de Marcus Luttrell (interpretado por el actor Mark Wahlberg) e integrado por cuatro combatientes, se interna en los bosques de la región de Hindu Kush. Su misión es capturar o eliminar a un líder terrorista talibán, Admad Shad, escondido en esta zona boscosa.

La llegada al punto donde localizan el objetivo se realiza sin inconvenientes, pero pronto la situación se complica de manera dramática. Tres de ellos así como el equipo de rescate que acude en su ayuda, fallecen.



Tan solo Marcus Luttrell pudo salvarse gracias a los cuidados de un campesino afgano, Gulab. Este lo ocultó en su casa con riesgo de su propia vida, siguiendo el código preislámico de los Pashtunwali que exige socorrer al prójimo, aunque este sea enemigo.

Este único superviviente recibió la Cruz de la Armada y al regresar a su país publicó el libro *Lone Survivor*, que rápidamente se convirtió en un éxito de ventas y en el que se basa esta película.

FICHA TÉCNICA

Título original: *Lone Survivor*.

Director: Peter Berg.

Intérpretes: Mark Wahlberg, Taylor Kitsch, Emile Hirsch, Ben Foster, Alexander Ludwig, Eric Bana, Jerry Ferrara, Scott Elrod, Yousuf Azami y Ali Suliman.

Música: . Steve Jablonsky

Guión: Peter Berg basado en el libro de Marcus Luttrell "Lone Survivor".

Fotografía: Tobias A. Schliessler.

Nacionalidad: EE.UU, 2013.

120 minutos, Color..

¿Dónde se puede encontrar esta película?

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com

ESTO ES LA MARINA

La acción se sitúa en 1950. El teniente de navío John Harkness (interpretado por el actor Gary Cooper) es destinado a un buque de la Armada de los Estados Unidos. Además de ostentar el mando del mismo, su misión es probar una serie de dispositivos de ingeniería de carácter innovador. Harkness no tiene gran capacidad de mando, ha sido elegido por su brillante historial como ingeniero. Al llegar a la embarcación descubre que la tripulación está compuesta por marinos aun más inexpertos que él. Empiezan a surgir problemas desde la sala de máquinas hasta el puente de mando, y todos ellos deben de resolverse mediante la improvisación y la camaradería.

Estos hechos se basan en el artículo de John W. Hazard, publicado en el New Yorker el 21 de enero de 1950. En él describía su experiencia como oficial de la Armada en 1943 al probar un buque con nuevas medidas de apoyo electrónico. Inicialmente el film fue estrenado con el título *U.S.S. Teaktettle* aunque posteriormente, buscando un mayor efecto comercial, se cambió por el de *You are in the Navy now*.

Una película diferente respecto a los protocolos del cine bélico de los años cuarenta, ya que describe la preparación para un nuevo tipo de guerra, la de Corea, declarada cuatro meses antes del inicio del rodaje.



FICHA TÉCNICA

Título original: *You're in the Navy now*.

Director: Henry Hathaway.

Intérpretes: Gary Cooper, Jane Greer, Millard Mitchell, Eddie Albert, John McIntire, Ray Collins, Harry von Zell, Jack Webb y Ed Begley.

Música: Cyril J. Mockridge.

Guión: Richard Murphy.

Fotografía: Joseph MacDonald.

Nacionalidad: EEUU, 1951. 93 minutos, color y blanco/negro.

¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com

FLÓPEZ

**AYÚDANOS A CONSERVAR
EL PATRIMONIO HISTÓRICO MILITAR
PARTICIPANDO EN LA FUNDACIÓN
PARA APOYAR AL MUSEO DEL EJÉRCITO**

**COLABORA CON NOSOTROS CON
UNA APORTACIÓN A TU MEDIDA
TENDRÁS ENTRE OTROS BENEFICIOS:**

- Entrada gratuita
- Invitaciones para acompañantes
- Descuentos en publicaciones del Museo
- Desgravaciones



Fundación Museo del Ejército

C/ Unión s/n

45001 Toledo

925 23 88 44

fundacionmuseoejercito@et.mde.es



Bibliográfica

ANTES QUE NADIE

Fernando Paz. Libros Libres. 2012.

Un apasionante relato sobre españoles que llevaron a cabo gestas aun hoy en día desconocidas. De los españoles, alguien como Nietzsche dijo que eran un pueblo que quiso ser demasiado. En este libro se dan razones para considerar que quizá el filósofo alemán no anduviese muy errado.

Fernando Paz, su autor, es historiador, profesor de Historia y escritor. Ha publicado con la Editorial Altera *Europa bajo los bombardeos* acerca de la política internacional y los bombardeos aéreos durante la Segunda Guerra Mundial.

En palabras del propio autor: «Este libro no debería ser necesario. Y no debería serlo porque los pueblos tienen la necesidad, al menos de cuando en cuando, de recordar sus gestas y de sentirse orgullosos de su pasado. Muchos españoles jamás han oído hablar de casi ninguno de los episodios que aquí se relatan.

¿Cuántos españoles saben que fue un compatriota nuestro el descubridor de las fuentes del Nilo? ¿Cuántos han oído hablar de que las colonias hispanas de América del Norte se convirtieron en tierra de promisión para los esclavos

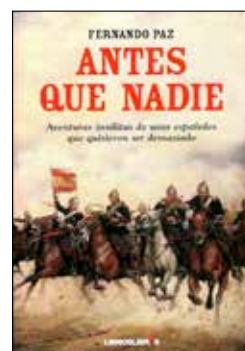
negros que huían de las plantaciones inglesas? ¿O que hubo un día en que un puñado de españoles asentados al otro lado del mundo consideraron muy seriamente emprender la conquista de China? ¿Cuántos saben que el primer hombre que alcanzó la Antártida fue un marino español?

Nos cuesta entender que hubo un día en el que los españoles dominaban los mares y las tierras. El Océano Pacífico, la mayor masa de agua del planeta, era conocido como el “lago español”.

Dieciocho capítulos recrean un mundo de aventuras llevadas a cabo por españoles: desde Pedro Páez, el hombre que descubrió las fuentes del Nilo, hasta la Contraarmada, primera gran derrota inglesa.

«Pues no solo hicimos lo que a continuación se relata, sino que lo hicimos antes que nadie. De eso se trata este libro».

EDITORIAL



EL ARTE DE LA GUERRA ALEMÁN

Freiherr Von Hammerstein- Equord.

La Esfera de los Libros. Madrid, 2009.

Truppenführung, el equivalente en el siglo XX de *El arte de la guerra* de Sun Tzu, cumplió la función de manual básico del Ejército alemán desde 1934 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. Este documento proporcionó el marco doctrinal para la Guerra Relámpago y, por consiguiente, para las victorias de los ejércitos de Hitler.

En lugar de ofrecer a los jefes militares alemanes un «libro de recetas» sobre cómo ganar batallas, *Truppenführung* proporcionaba un conjunto de herramientas intelectuales para su aplicación a las condiciones complejas y constantemente cambiantes de la batalla. Aquí pueden encontrarse las claves para comprender la psicología, la filosofía y los valores morales del Ejército alemán que combatió en la Segunda Guerra Mundial.

Esta primera traducción completa al castellano está muy documentada para ayudar al lector con-

temporáneo a comprender el contexto militar y social.

El manual doctrinario consta de 1.064 preceptos, de lo que citamos el primero y el último:

1: «La guerra es un arte, una actividad libre y creativa basada en principios científicos. La guerra impone las más altas exigencias a la personalidad humana».

1.064: «A excepción de los oficiales de la cadena de mando de la policía militar y de los comandantes superiores a los que pueda estar agregada la policía militar, solo los oficiales con graduación en campaña y superiores están autorizados a amonestar a los policías militares que hayan cometido irregularidades».

EDITORIAL



**LA ACADEMIA DE CABALLERÍA:
HISTORIA Y PATRIMONIO**

AA.VV.

296 páginas



PVP: 30 euros
ISBN: 978-84-9781-895-7



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-972-5

STRATEGIKON

358 páginas

**PODER AEREOESPACIAL Y
CIBERESPACIO**

Centro de Guerra Aérea

226 páginas



PVP: 15 euros
ISBN: 978-84-9781-958-9

**CONTRIBUCIÓN A LA HISTORIA DE LA GUERRA DE LA
INDEPENDENCIA DE LA PENÍNSULA IBÉRICA CONTRA NAPOLEÓN**

Jean Sarramon • 424 páginas



PVP: 25 euros
ISBN: 978-84-9781-921-3



Publicaciones Militares del Ejército de Tierra

VEHÍCULO ESPECÍFICO DE TRACCIÓN (VET). MANUAL DE MANTENIMIENTO DE SEGUNDO ESCALÓN. MT-306

Resolución 513/13405/14 de 08/10/2014
BOD 196
Fecha de entrada en vigor: 08/10/2014

El contenido de este Manual de mantenimiento de 2º Escalón puede resumirse en los puntos siguientes:

- Localización, descripción, funcionamiento y características de los equipos del vehículo que requieren una definición superior a la que ofrece el Manual del Operador y Mantenimiento de 1er Escalón.
- Procedimientos para:
 - La localización de averías.
 - El mantenimiento preventivo de 2º Escalón.
 - Referencias de manuales, reglamentos y normas de aplicación.
 - Lista de herramientas, repuesta y accesorio que forman parte de la unidad de apoyo.
 - Lista de elementos consumibles que son de aplicación para el mantenimiento o servicio del material.

VEHÍCULO ESPECÍFICO DE TRACCIÓN (VET). CATÁLOGO ILUSTRADO DE ARTÍCULOS DE ABASTECIMIENTO. MT-307

Resolución 513/13406/14 de 08/10/2014
BOD 196
Fecha de entrada en vigor: 08/10/2014

Este Catálogo ilustrado tiene por objeto proporcionar al personal técnico la información necesaria para la identificación y pedido de las piezas y unidades recambiables del Sistema.



PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS CIS. PD4-500

Resolución 552/10171/13 de 19/07/2013

BOD 141

Fecha de entrada en vigor: 19/07/2013

DEROGA: OR5-501. Tomos I y II 2ª Edición

Los desarrollos de los nuevos sistemas de armas que proporciona el estado del arte requieren de unos procedimientos que puedan evolucionar prácticamente al mismo ritmo que aquellos, que faciliten la obtención de la sorpresa sobre el adversario, y en su caso, favorezcan a mantener la superioridad en el área concreta que desarrollan el máximo tiempo posible.

El detallado estudio de las posibilidades y limitaciones del sistema, de sus necesidades de operación y otros factores relacionados, permitirá desarrollar, con antelación suficiente a su empleo efectivo, unos procedimientos de empleo que obtengan el máximo aprovechamiento de sus capacidades.

Los sistemas de información permiten actualmente conocer de forma rápida la eficacia y eficiencia de los procedimientos utilizados por otros ejércitos de nuestro entorno, especialmente los de nuestros aliados, que a la vez son los primeros interesados en que todos empleemos procedimientos similares que faciliten la gestión de las redes comunes y la integración e interoperabilidad de todos los CIS y los sistemas de Mando y Control aliados.



OBÚS 155/52 SIAC. CATÁLOGO ILUSTRADO DE ARTÍCULOS DE ABASTECIMIENTO. MT-304

Resolución 513/13403/14

BOD 196

Fecha de entrada en vigor: 08/10/2014

Este Catálogo ilustrado tiene por objeto proporcionar al personal técnico la información necesaria para la identificación y pedido de las piezas y unidades recambiables del Sistema.

OBÚS 155/52 SIAC MANUAL DE MANTENIMIENTO DE CUARTO ESCALÓN. MT-303

Resolución 513/13402/14 de 08/10/2014

BOD 196

Fecha de entrada en vigor: 08/10/2014.

El contenido de este Manual de mantenimiento de 3º y 4º Escalón puede resumirse en los puntos siguientes:

- Funcionamiento y características de los equipos del Obús que requieren una definición superior a la que ofrece el Manual Técnico de mantenimiento de 2º Escalón.
- Procedimientos para:
- La localización de averías.
- El mantenimiento correctivo de 3º y 4º Escalón.
- Referencias de manuales, reglamentos y normas de aplicación.
- Lista de herramientas y accesorios necesarios en la unidad.
- Lista de elementos consumibles que son de aplicación para el mantenimiento o servicio del material.



VEHÍCULO ESPECÍFICO DE TRACCIÓN (VET). MANUAL DE OPERADOR Y MANTENIMIENTO DE PRIMER ESCALÓN. MT-305

Resolución 513/13404/14 de 08/10/2014

BOD 196

Fecha de entrada en vigor: 08/10/2014

El contenido de este Manual del Operador puede resumirse en los puntos siguientes:

- Localización, descripción, funcionamiento y características de los componentes básicos del VET, así como de los equipos que monta.
- Lista de herramientas, repuesta y accesorio que forman parte del equipo del vehículo y su ubicación.
- Referencias de manuales, reglamentos y normas de aplicación.
- Procedimientos de conexión, enganche y desenganche con la Pieza.
- Plan de carga.



Archivo Gráfico

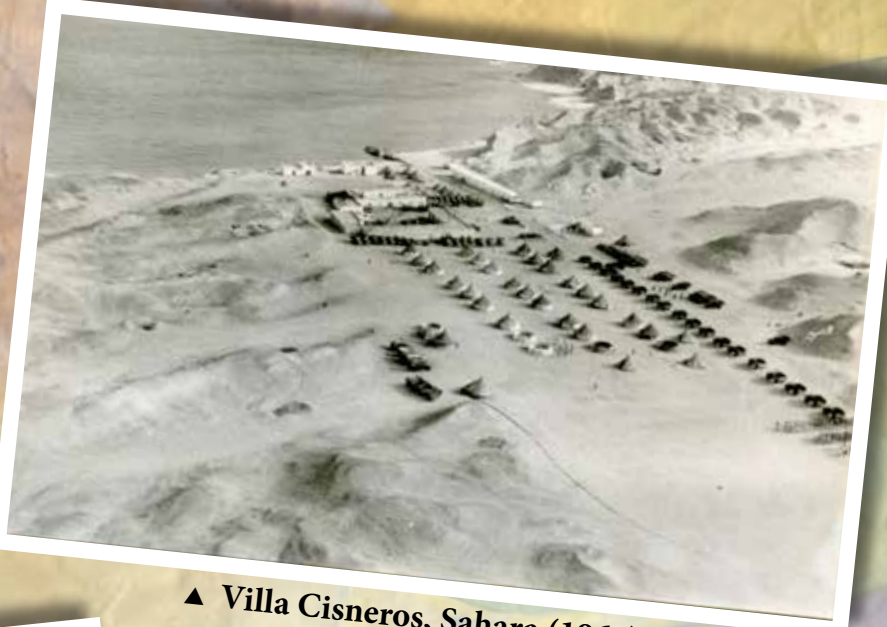
Los diferentes métodos de obtener y preparar el material gráfico para su publicación a lo largo de la dilatada historia de **Ejército**, hacen que sea muy dispar la información que se posee sobre fondos gráficos de la Revista. Sencillamente, en la que disponemos se basan los «pies de foto» que iluminan cada ilustración. Las aportaciones que nuestros lectores hagan para la ampliación de la referida información siempre será más que bienvenidas.

Puente de barcas ▼



▲ Las «tablas de gimnasia» eran práctica habitual en la instrucción de las unidades en los años cincuenta y sesenta

▼ Para la defensa antiaérea se utilizaban cometas cuando el viento impedía emplear globos cautivos (IIGM)



▲ Villa Cisneros, Sahara (1960)



▲ Recibiendo a los nuevos reclutas.
Publicada en octubre de 1958

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





SUMMARY

THE EUROPEAN STRATEGIC BALANCE IN THE SECOND COLD WAR 6
Guillem Colom Piella. Sociology and Political Science graduate.

In the late seventies, the European strategic balance of power had shifted in favor of the Warsaw Pact. The American fiasco in Vietnam, the increasing military gap with the Soviet Union or the belief that NATO would be unable to stop a Soviet aggression made presage a war in Europe. However, in a period of five years this situation changed and the balance of power shifted toward the Allies. The article goes over and analyzes how they changed the European strategic balance.

«LEAN LOGISTICS». THE NECESSARY REVOLUTION IN THE LOGISTICS OF MATERIEL 68
Manfredo Monforte Moreno. Brigadier General. Corps of Engineers of Armaments and Construction.

Internationally recognized methodologies such as Systems Engineering (IS) or Programs and Projects Management and Direction (DGPP) have proved their worth in improving the performance of the organizations, something that the most advanced countries have been taking advantage of for years.

Under this framework, the author, who holds the post of Chief Engineer of the Army Logistics Support Command, presents some ideas in order to increase awareness of the needs to improve a logistic function that requires

high level of specialization in those who run it through a deep review of methods and technology platforms and, especially, counting on the sound training of these to organize, manage and exploit an efficient logistic system.

MYTHS AND REALITIES OF MILITARY LEADERSHIP 92
Carlos Sanchez Bariego. Major General. Air Force.

The democratic societies demanding greater participation, transparency, solidarity, communication etc., have caused a change in the structure and way of doing of the different organizations. This reality requires us to think about the new style of leadership, since history has shown us military leaders of very different personalities and qualities, and many of them do not match at all with the stereotype that seems to be necessary today.

The article makes an incisive analysis of how leadership should be in our current military organizations.

It emphasizes that more than leaders who perform great deeds or have great qualities, what is needed are leaders committed to their work and with the hope of carrying it out convinced that it is worth working for the good of the society they serve.

It stresses the validity and usefulness of the Royal Ordinances for the purpose of cementing leadership in the Army and considers we should not strive to coin expressions -leader and leadership- which do not add anything new to what "chief" and "command" has traditionally meant within it.



SOMMAIRE

LE BILAN STRATÉGIQUE EUROPÉEN DE LA DEUXIÈME GUERRE FROIDE..... 6
Guillem Colom Piella.
Licence en Sociologie et Sciences Politiques

À la fin des années soixante-dix, l'équilibre stratégique européen s'était incliné du côté du Pacte de Varsovie. Le fiasco américain au Vietnam, l'accroissement de la fracture militaire avec l'Union Soviétique ou la croyance que l'Alliance Atlantique serait incapable de stopper une agression soviétique faisaient présager une guerre en Europe. Cependant, en cinq ans, cette situation s'est transformée et la corrélation des forces s'est penchée du côté allié. L'article revoit et analyse la transformation du bilan stratégique européen.

«LEAN LOGISTICS». LA RÉVOLUTION NÉCESSAIRE DE LA LOGISTIQUE DES MATÉRIELS 68
Manfredo Monforte Moreno. Général de Brigade.
Corps des Ingénieurs de l'armement et d'infrastructure

Depuis des années, les pays les plus avancés sont en train de profiter des méthodologies reconnues internationalement telles que l'Ingénierie des Systèmes (IS) ou la Direction et Gestion de Programmes et Projets (DGPP) qui ont démontré leur validité dans l'amélioration du rendement des organisations.

Dans ce cadre, l'auteur, en tant que chef d'Ingénierie du Commandement du Soutien Logistique de l'armée de Terre, expose quelques idées afin de conscientiser sur les besoins d'amélioration d'une fonction logistique hautement spécialisée de ses acteurs, grâce à une profonde

révision des méthodes et des plateformes technologiques. Dans ce sens, c'est surtout par la solide formation de ces acteurs qu'il sera possible d'organiser, diriger et exploiter un système logistique efficace.

MYTHES ET RÉALITÉS DU LEADERSHIP MILITAIRE..92
Carlos Sánchez Bariego.
Général de Division. Armée de l'Air

Les sociétés démocratiques qui requièrent une plus grande participation, transparence, solidarité, communication, etc., ont provoqué un changement dans les structures et la façon d'agir des différentes organisations. Cette réalité nous oblige à réfléchir sur le nouveau style de leadership. En effet, l'histoire nous a montré des dirigeants militaires avec des personnalités et des aptitudes différentes et beaucoup d'entre eux ne coïncident absolument pas avec le stéréotype demandé actuellement.

L'article fait une analyse incisive sur le leadership idéal dans nos organisations militaires actuelles. Il souligne l'importance de compter sur des dirigeants engagés avec leur travail et désireux de le réaliser, convaincus du mérite de travailler pour le bien de la société à laquelle nous servons, au lieu d'être soucieux de remporter de grands exploits ou de se caractériser par leurs vertus. Il remarque la validité et l'utilité des Ordonnances Royales pour renforcer le leadership dans l'armée et considère que l'utilisation d'expressions telles que leader et leadership sont à éviter car elles n'ajoutent rien de neuf aux concepts traditionnels de « chef » et de « commandement » dans l'armée.



INHALT

Die europäische strategische Bilanz im zweiten Kalten Krieg..... 6 Guillem Colom Piella. Soziologe und Politikwissenschaftler.

Am Ende der siebziger Jahre hatte sich das europäische strategische Gleichgewicht zugunsten des Warschauer Pakts gebeugt. Das US-amerikanische Fiasko in Vietnam, die Erhöhung der militärischen Bresche zwischen den US und der Sowjetunion oder der Glaube, dass das Atlantische Bündnis nicht in der Lage war, eine sowjetische Aggression anzuhalten, könnten einen Krieg in Europa voraussehen. Aber in fünf Jahren änderte sich diese Lage und das Gleichgewicht der Kräfte wurde auf die Seite der Alliierten verschoben. Der Artikel überprüft und analysiert, wie diese Faktoren die europäische strategische Bilanz verwandelten.

«Lean Logistics». Die erforderliche Revolution in der Materiallogistik..... 68 Manfredo Monforte Moreno. Brigadegeneral. Waffen- und Bauingenieur.

International anerkannte Methoden wie Systems Engineering oder Leitung und Programm- und Projektmanagement haben sich bewährt, um die Leistung von Organisationen zu verbessern, was seit Jahren von modernsten Ländern ausgenutzt worden ist.

In diesem Rahmen legt der Autor, der den Posten vom Leiter der Ingenieurtechnik im logistischen Unterstützungscommando des Heeres hält, ein paar Ideen dar, um sich der Notwendigkeit der Verbesserung einer logistischen Funktion mit hoch spezialisierten Akteuren bewusst zu sein, durch

eine gründliche Überprüfung von Methoden und technologischen Plattformen und vor allem unter Berufung auf ihre feste Ausbildung, um ein effizientes logistisches System zu organisieren, zu verwalten und zu betreiben.

Mythos und Realitäten der militärischen Führerschaft... 92 Carlos Sánchez Bariego. Generalmajor der Luftwaffe.

Demokratische Gesellschaften, die eine stärkere Beteiligung, Transparenz, Solidarität, Kommunikation usw. verlangen, haben eine Veränderung in den Strukturen und Verfahren der verschiedenen Organisationen verursacht. Diese Realität fordert uns auf, über einen neuen Führungsstil nachzudenken, denn die Geschichte hat uns militärische Führer mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Qualitäten gezeigt, und viele davon übereinstimmen überhaupt nicht mit dem Stereotyp, das derzeit notwendig zu sein scheint.

Der Artikel macht eine scharfsinnige Analyse, wie die Führerschaft in unseren aktuellen militärischen Organisationen sein sollte. Es wird betont, dass anstelle von Führern mit großen Taten oder großen Fähigkeiten engagierte Führungskräfte bei ihrer Arbeit notwendig sind; mit Illusion auf ihre Durchführung und mit der Überzeugung, dass es sich lohnt, für das Wohl der Gesellschaft, die wir dienen, zu arbeiten. Der Autor hebt die Gültigkeit und Nützlichkeit der königlichen Verordnungen zugunsten der Führungszementierung in der Armee hervor, und er bedenkt, dass wir Ausdrücke wie Führer und Führerschaft, die nichts Neues zur Bedeutung von „Chef“ und „Kommandeur“ in der Armee hinzufügen, nicht prüfen sollten.



SOMMARIO

IL BILANCIO STRATEGICO EUROPEO NELLA SECONDA GUERRA FREDDA..... 6 Guillem Colom Piella.

Laureato in Sociologia e Scienze Politiche

Alla fine degli anni settanta, l'equilibrio strategico europeo si è inchinato a favore del Patto di Varsavia. Il fiasco statunitense in Vietnam, l'incremento della breccia militare con l'Unione Sovietica o la credenza che l'Alleanza Atlantica sarebbe incapace di frenare un'aggressione sovietica facevano presagire una guerra in Europa. Tuttavia, in cinque anni, questa situazione si è trasformata e la correlazione di forze si è spostata verso il bando alleato. L'articolo ripassa ed analizza come si è trasformato il bilancio strategico europeo.

«LEAN LOGISTICS». LA NECESSARIA RIVOLUZIONE NELLA LOGISTICA DI MATERIALE..... 68 Manfredo Monforte Moreno. Generale di Brigata.

Corpo di Ingegneri di Armamento e Infrastruttura

Metodologie internazionalmente riconosciute come l'Ingegneria di Sistemi (IS) o la Direzione e Gestione di Programmi e Progetti (DGPP) hanno dimostrato la loro validità per migliorare la resa delle organizzazioni, tendenza seguita per i paesi più avanzati anni fa.

In questa faccenda, l'autore, Capo di Ingegneria del Comando di Appoggio Logistico dell'Esercito, espone alcune idee al fine di consapevolizzare i bisogni di miglioramento di una funzione logistica altamente specializzata dei suoi

attori. Questo si realizza mediante una profonda revisione di metodi e piattaforme tecnologiche e, soprattutto, contando sulla formazione solida di questi attori per organizzare, dirigere e sfruttare un sistema logistico ed efficiente.

MITI E REALTÀ DELLA LEADERSHIP MILITARE 92 Carlos Sánchez Bariego.

Generale di divisione. Aeronautica militare

Le società democratiche che esigono maggiore partecipazione, trasparenza, solidarietà, comunicazione ecc, hanno originato un cambio nelle strutture e la forma di fare delle diverse organizzazioni. Questa realtà, ci esige riflettere sul nuovo stile di leadership perché la storia ci ha mostrati leader militari di diverse personalità e caratteristiche, e molti di loro non coincidano in affatto con lo stereotipo che attualmente sembra essere necessario.

L'articolo realizza un'attenta analisi su come deve essere il leadership nelle nostre organizzazioni militari attuali. Enfatizza che, più che leader che realizzano grandi prodezze o con grandi caratteristiche, quello che si è bisogno sono leader impegnati con il loro lavoro, con illusione e convinti di lavorare per la società alla quale servono. Distacca il vigore e la utilità delle ordinanze reali per fomentare le basi del leadership nell'esercito. Considera, inoltre, che non dobbiamo coniare espressioni come leader e leadership che non aggiungano niente di nuovo al senso tradizionale nel esercito di "capo" e "comando".

*Ordenanzas de S. M.
Para el Régimen, Disciplina,
Subordinación y Servicio
de sus Ejércitos*

Del Soldado

Conservando en buen estado su arma para el total servicio de ella, debe el Soldado tener mucha confianza en su disciplina, y por ella seguridad de la victoria, persuadido de que la logrará infaliblemente guardando su formación, estando atento y obediente al mando, haciendo sus fuegos con prontitud y buena dirección, y embistiendo intrépidamente con la arma blanca al enemigo quando su Comandante se lo ordene



