JULIO/AGOSTO DE 2014
AÑO LXXV

NÚMERO 880

Ejército de tierra español

Imposición de la Faja de General a S.M. el Rey Felipe VI, como Capitán General del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire, por su padre S.M. el Rey Juan Carlos I

(Foto «Borja Fotografos»)

Sumario

Presentación 4

ARTÍCULOS

La Seguridad como bien público global
LUIS FELIÚ BERNÁRDEZ.
General de Brigada. Artillería. DEM. 6

«EEUU-China: ¿Condenados a entenderse?»
FRANCISCO ANTONIO OLIVARES NARVÁEZ.
Comandante. Infantería. 10

Conflicto en Sudán del Sur
ÓSCAR JULIO GUILLÉN SÁNCHEZ.
Licenciado en Geografía. 18

La destrucción de las Armas Químicas de Siria
GUILLERMO CARRASCO ZALVIDE.
Teniente Coronel. Ingenieros. 22

Recuperación en ambiente hostil: Lecciones aprendidas
IVÁN MELCHOR NOTARIO LÓPEZ.
Capitán. Caballería. 30

Evolución de la Infantería en la Primera Guerra Mundial
MIGUEL SÁNCHEZ DE TOCA ALAMEDA.
Teniente Coronel. Infantería. DEM. 38

Guía fácil para el *Management* en la Logística
PEDRO DÍAZ OSTO.
General de División. DEM. 46

NUESTRAS INSERCIONES

Nota a los lectores 28

Boletín de suscripción 29

Normas de colaboración 36

Libros de Defensa 126

Interior de contraportada:
...«... Ordenanzas de S.M. para el Régimen, Disciplina...» 131

PUBLICIDAD: Anuncios Premios Revista Ejército, 63 - Nueva App Revistas de Defensa, 83 - Revista Ejército, 117 - Suscripción a la Razón, 118 - Tercio de Extranjeros, 128

EDITA

MINISTERIO DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

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, Andradre 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
Ignacio Moreno Piqueras
Ana María González Perdones
Laura Bevia González
Mª Eugenia Lamarca Montes
Inmaculada del Valle Olmos

Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión
CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO

Colaboraciones Corporativas
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MILITARES ESCRITORES

Promotor de Publicidad
EDITORIAL MIC C/ Artesiano s/n.
Polígono Industrial Trabajo del Camino,
24010 León
Teléf.: 902 271 902 / Fax: 902 371 902
Email: dirección@editorialmic.com
marketing@editorialmic.com

Fotografías
MDEF, DECET

REVISTA EJÉRCITO
C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID
Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53

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

ARTÍCULOS

¿Todavía estamos en Bosnia? Sí, seguimos en Bosnia
PABLO MORENO GALDÓ.
Teniente Coronel. Ingenieros. DEM. 54

La Asistencia Militar en Operaciones Especiales. La experiencia en EUTM Mali
JORGE MARIANO PÉREZ.
Comandante. Ingenieros. 64

La mochila del liderazgo
DAVID CUESTA VALLINA.
Comandante. Infantería. DEM. 74

Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil
EDUARDO GONZÁLEZ-GALLARZA MORALES.
General del Aire.
Presidente de la Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil. 84

Herramientas imprescindibles para analizar la compleja información que nos llega
FRANCISCO JAVIER BLASCO ROBLEDO.
Coronel. Infantería. DEM. 88

Implantación, desarrollo y estructura de la Prevención de Riesgos Laborales en el Ejército de Tierra
MANUEL BLANCO PEREIRA.
Comandante. Infantería. 96

SECCIONES

El Rincón de la Historia
Iraq en la memoria
JUAN JESÚS PAVÓN COTO.
Teniente Coronel. Artillería. 104

Observatorio Internacional de Conflictos
Rusia también gira hacia Asia
ALBERTO PÉREZ MORENO.
Coronel. Infantería. DEM.
El acuerdo entre la Autoridad Nacional Palestina y HAMAS y sus consecuencias
CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.
Doctor en Ciencias Politicas. 112

Grandes Autores del Arte Militar
Bartolomé Amat y Bonifaz, Coronel del Cuerpo General de Ingenieros
PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.
Coronel. Infantería. DEM. 119

Hemos leído
Rifles inteligentes
Plan de cuidado familiar
RIR. 120

Cine Bélico
Monuments Men
War Hunt
FLÓPEZ. 122

Archivo Gráfico 124

Información Bibliográfica
Navegantes Españoles en el Océano Pacífico
Guerra de drones 127

Sumario Internacional 129

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

Redacción, Administración y Suscripciones: Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID. Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53. Pág. WEB: www.ejercito.mde.es, E-mail: ejercitorevista@et.mde.es; revistaejercito@telefonica.net. Suscripción anual: España 12,02 euros; Europa:18,03 euros; resto del mundo: 24,04 euros. Precio unidad: 2,4 euros. (IVA y gastos de envío incluidos) La vigencia de los precios referidos será durante el año 2014.

Presentación

Como es tradicional en nuestra Revista, el número correspondiente a julio y agosto no contiene Documento. Ello nos permite aumentar el número de artículos de opinión elaborados por nuestros colaboradores, sobre todo los relacionados con seguridad y defensa tanto los referentes a estudios teóricos sobre el tema como los centrados en áreas concretas en conflicto.

En términos de relaciones internacionales, las naciones responsables y creíbles no solo disfrutan de la seguridad sino que contribuyen a ella. La seguridad es algo que está ahí, aunque no la veamos, es como el aire, todo el mundo la disfruta pero alguien tiene que producirla, cuidarla. Las actuales generaciones de europeos son las primeras que no han sufrido las calamidades de una guerra y consideramos que eso ha sido posible gracias a la UE y a la OTAN. Hay necesidad de más Europa y eso requerirá decisiones vitales en los ámbitos económico, político, diplomático y de seguridad. El artículo *La seguridad como bien público global* aborda este importante tema.

Los tres siguientes trabajos están dedicados a analizar áreas de conflicto en diferentes lugares del mundo. El primero afronta las relaciones EEUU-China y los dos siguientes tratan sobre Sudán del Sur y Siria, respectivamente.

La misión en Afganistán ha supuesto un desafío a todos los niveles para nuestro Ejército. Uno de los campos donde más se ha evolucionado ha sido en el del mantenimiento y recuperación de nuevos materiales presentes en zona de operaciones, pero con escasa o nula representación en territorio nacional. El artículo *Recuperación en ambiente hostil* señala una serie de reflexiones técnicas y tácticas, consecuencia de la experiencia en el manejo de estos nuevos materiales. El otro artículo sobre operaciones, *Evolución de la Infantería en la Primera Guerra Mundial*, dedicado a su centenario, trata algunos aspectos de la Infantería que evolucionaron a lo largo de los años que duró la contienda, aspectos que resume en una serie de cuadros.

El trabajo dedicado a la Logística tiene relación con el *management* y la gestión del conocimiento. Lo que parece ser un artículo sobre moral militar desemboca en unas sencillas reglas que debe tener presente el logista en su actividad diaria para maximizar su aportación a la institución.

Los dos artículos dedicados al tema del adiestramiento narran las experiencias de militares españoles en tareas de apoyo, asesoramiento y asistencia militar a otros ejércitos. El primero se refiere a personal del MADOC destacado en Bosnia y Herzegovina. El segundo recoge las enseñanzas del personal de Operaciones Especiales que, como instructores, han obtenido en el desarrollo de las capacidades de combate de las unidades de comandos malienses en el marco de la misión EUTM Mali.

Son múltiples las referencias sobre los conceptos y términos relacionados con el liderazgo, siendo uno de los campos donde, en los últimos años, más publicaciones han aparecido y uno de los aspectos que ha modificado el enfoque del adiestramiento de las unidades. *La mochila del liderazgo* busca sintetizar un «modelo didáctico del liderazgo», que acompañe al militar en su acción de liderar. Enfocado en un nivel táctico, pretende ser una guía práctica para aquellos que tienen que liderar pequeñas unidades en los conflictos actuales.

La Revista cierra los trabajos de opinión con dos artículos sobre cuestiones organizativas. El autor de *Herramientas imprescindibles para analizar la compleja información que nos llega* sostiene que la cantidad de datos que actualmente llega a las manos de un analista o directivo que, respectivamente, facilite o deba actuar en cualquier proceso de toma de decisiones es tan abundante, difusa y de tan diversa procedencia que dificulta su análisis. Aboga por el pensamiento crítico y el análisis estructurado como las técnicas adecuadas para solventar dichos problemas. Por tanto su conocimiento y aplicación resultan, hoy día, imprescindibles. El segundo, *Implantación, desarrollo y estructura de la prevención de riesgos laborales en el ET,* pretende acercar al lector a este importante tema en la vida diaria de nuestras unidades. Huyendo de tecnicismos, aborda aspectos como la acción preventiva y su repercusión en las actividades que se desarrollan en las bases y acuartelamientos e intenta explicar la estructura establecida y sus relaciones.

El Rincón de la Historia en esta ocasión está dedicado a nuestra participación en Iraq. Transcurridos más de diez años de aquellos acontecimientos, el artículo pretende traer a la memoria aquellos hechos y recordar a los once españoles que perecieron en esta misión. El trabajo contiene una parte meramente expositiva, con datos de la participación y contribución española, y otra en la que pretende transmitir, sin entrar en valoraciones, las experiencias que sintieron y vivieron los que coincidieron en Babil (Al-Hilla).

No podemos cerrar la presentación de este número sin hacer una referencia a la reseña que sobre la *Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil* hace su presidente, el General del Aire González-Gallarza Morales.

La Seguridad como bien Público Global

Luis Feliu Bernárdez. General de Brigada. Artillería. DEM.

La seguridad, como el aire, es un bien público global que se disfruta inadvertidamente. Hay algunos que no contaminan y disfrutan del aire; otros que lo respiran sin contribuir a su limpieza en absoluto; algunos otros lo contaminan, pero respiran el aire igual que el resto. Lo mismo pasa con la seguridad: es intangible; algunos contribuyen y la hacen posible; otros se benefician, pero no contribuyen; y algunos otros la contaminan y perturban la seguridad y estabilidad. En términos de relaciones internacionales los países responsables y creíbles no solo disfrutan de la seguridad sino que contribuyen a ella. La seguridad, en fin, es algo que está ahí, aunque no la veamos, como el aire, todo el mundo la respira, la disfruta, pero alguien tiene que producirla, mantenerla, cuidarla. No se puede ser un actor creíble, respetable en el escenario internacional sin contribuir responsablemente a la seguridad.

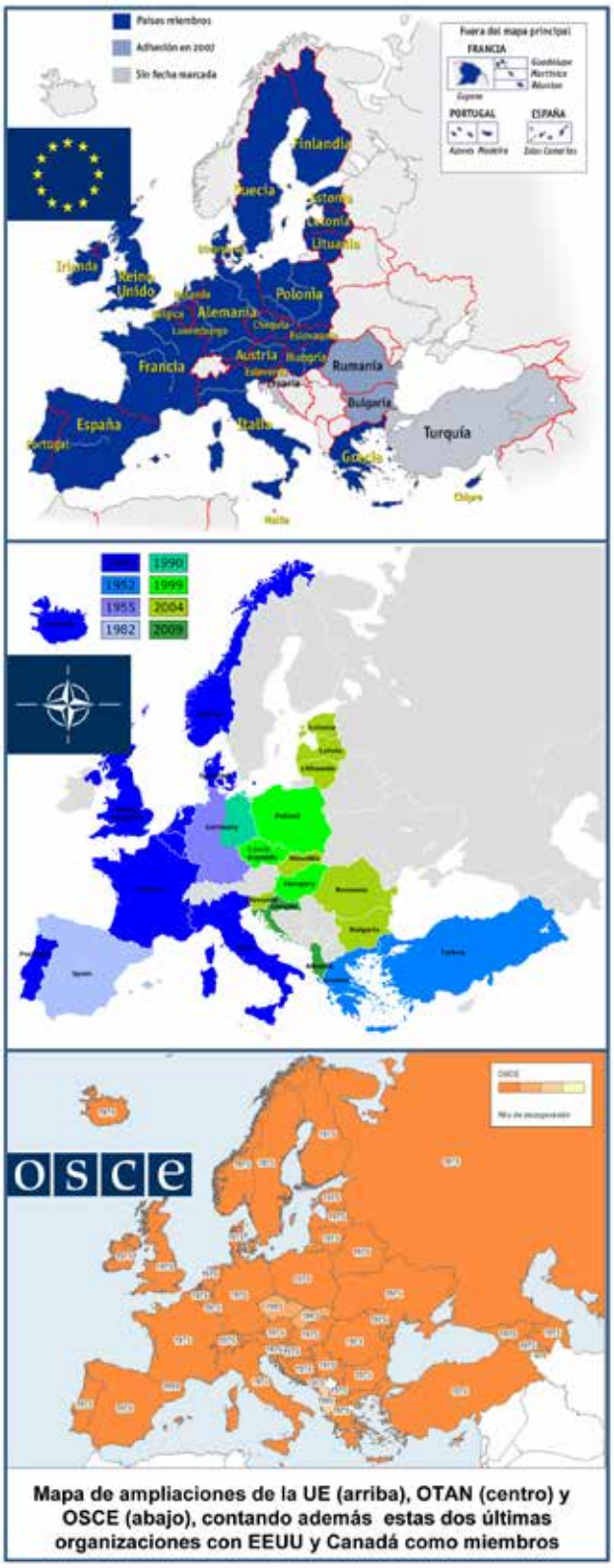
Hoy en día la seguridad es global y por tanto la tiene que promover un actor con dimensión y capacidades globales. El único actor global y legítimo conocido actualmente es la Organización de las Naciones Unidas, pero desgraciadamente no tiene la estructura ni las capacidades necesarias, ni previsiblemente las tendrá en el futuro al ser una herencia de la Segunda Guerra Mundial en la que las potencias vencedoras siguen teniendo derecho de veto en defensa de intereses particulares, no globales.

Dejemos la seguridad global y pensemos por un momento en Europa. Este año se conmemoran los cien años del comienzo de la Primera Guerra Mundial y setenta y cinco del inicio de la Segunda. Europa ha sido, desgraciadamente, el origen de dos guerras europeas con dimensión mundial. La primera supuso el fin de los imperios austro-húngaro, ruso y otomano. Como consecuencia, muchos de los conflictos actuales en Oriente Medio, Balcanes y Cáucaso tienen su origen precisamente en esa guerra. Situaciones de «inseguridad e inestabilidad» con diversos orígenes y motivos dieron como resultado las dos terribles guerras que desolaron Europa. En la historia de la humanidad las guerras y los conflictos han sido y seguramente seguirán siendo consecuencia de una situación de inseguridad. Por tanto, trabajar por la seguridad es un cometido esencial de las naciones, individual y colectivamente. En definitiva, la seguridad como bien no solo es global en su dimensión, sino compartida en su contenido. En último término, la defensa individual o colectiva solamente se puede producir cuando los instrumentos de seguridad han fallado y no queda más remedio que el uso de la fuerza en legítima defensa.

Como resultado de esas lamentables experiencias bélicas que los europeos, norteamericanos y otros países sufrieron en la primera mitad del siglo XX, Europa estableció durante los años de la Guerra Fría mecanismos de seguridad como la Unión Europea, en su origen la Comunidad Europea del Carbón y Acero, y la Alianza Atlántica. Ambas organizaciones han proporcionado el mayor periodo de seguridad en la historia de Europa. Es por ello que las actuales generaciones de europeos son las primeras que no han sufrido las calamidades de una guerra. Esta situación de seguridad que hemos vivido los europeos ha sido posible gracias a la contribución de la UE y de la OTAN en favor de la paz, seguridad y estabilidad y, desde luego, gracias a la contribución de las Fuerzas Armadas de los países europeos. Esa seguridad compartida ha producido también el mayor periodo de estabilidad, prosperidad, desarrollo y crecimiento económico jamás visto en Europa. Sin seguridad no hay paz, ni justicia, ni prosperidad, ni desarrollo económico y en definitiva no hay libertad. Pensemos por un momento en la actual inseguridad económica como parte de la inseguridad en un mundo globalizado, donde las tensiones por los recursos naturales, alimentarios, hídricos y energéticos, imprescindibles para el crecimiento económico, son cada vez más evidentes, y cuyo acceso será motivo de crisis y conflictos en el futuro. La presencia de China en África y en los puertos de Sudamérica indica con claridad sus intenciones en relación con la seguridad en la obtención de recursos, en particular los alimentarios.

Volvamos atrás de nuevo para ver que la última «guerra entre Estados» fue la que enfrentó a Irán con Iraq durante casi una década, 1980-1989, sin un claro vencedor pero con un enorme coste en vidas humanas. Su final coincidió con la caída del Muro de Berlín y el desplome de la URSS, de sus aliados y el principio del fin del Pacto de Varsovia. Desde entonces los conflictos de baja, media y alta intensidad han proliferado con duración limitada en el tiempo y con efectos también limitados en la seguridad de espacios aéreos, terrestres e incluso marítimos, estos últimos son cada día más vitales para el comercio internacional y el uso de recursos energéticos. Conflictos o situaciones de inseguridad generados por la piratería, que desde

Sede de la ONU en Nueva York



Mapa de ampliaciones de la UE (arriba), OTAN (centro) y OSCE (abajo), contando además estas dos últimas organizaciones con EEUU y Canadá como miembros

el Golfo de Somalia se traslada ahora al de Guinea y quizás posteriormente cerca de nuestras costas, deben ser controlados convenientemente en una economía global que requiere de libertad de navegación en los mares.

Regresando a Europa, en la actualidad vemos que sigue contando esencialmente con dos estructuras de seguridad: La UE (PESC), propiamente europea, y la OTAN que es transatlántica y con vocación global. Creemos que para que Europa se convierta en un actor global precisa de adecuadas estrategias de seguridad de las naciones miembro y una estrategia de seguridad europea con vocación global. El primer paso de esta necesidad se produjo en naciones como España con la Estrategia de Seguridad Nacional 2013 y en diciembre del pasado año en la UE con la nueva Estrategia Europea de Seguridad. Es preciso por tanto que Europa se convierta en proveedora de seguridad global. Para ello son necesarios mecanismos y Fuerzas Armadas europeas con unas estructuras, capacidades militares y medios adaptados a esos cometidos. Fuerzas Armadas interoperables, interconectadas, polivalentes, versátiles, flexibles, expedicionarias, sostenibles y capaces de operar en los espacios terrestre, aéreo, marítimo, aeroespacial y cibernético. Futuros conflictos requieren nuevas herramientas de las que no se dispone actualmente[1].

En un posible escenario de futuros conflictos, Irán, Iraq, Somalia e incluso Afganistán nos parecen lejos de Europa, nos resultan problemas distintos y distantes; sin duda geográficamente lo están, pero los efectos de esos conflictos en un mundo cada vez más globalizado se sentirán en nuestros países. Mucho más cerca de Europa están el Sahara, el Magreb, mas allá el Sah-el, Níger, Mali, Nigeria, Golfo de Guinea, Congo, República Centroafricana, Ucrania, Moldavia y ex republicas de la URSS. Todos ellos son países y áreas de potencial inseguridad que pueden afectar a Europa.

Cabría preguntarse entonces: ¿Son precisas hoy en día estructuras de seguridad nacionales, regionales y globales?, ¿es preciso establecer áreas de seguridad? Las áreas con estructuras de seguridad consolidadas como Europa y Norteamérica prosperan sin

tensiones. Otras áreas muy relacionadas con la OTAN, como Australia y Nueva Zelanda también lo hacen. Pero ¿qué sucede en Asia —China, Japón, Corea—el resto del Océano Índico y Pacifico, en Oriente Medio, India o Pakistán? Es bien sabido que la balanza de la economía comercial, y poco a poco incluso la financiera, se está inclinando hacia esas zonas. ¿Es allí la seguridad esencial para la economía europea?

A pesar de los intentos de algunos organismos y conferencias regionales, en el área Asia Pacífico no existen estructuras de seguridad propiamente dichas como las establecidas en Europa y Norteamérica. En ese escenario sin estructuras de seguridad adecuadas que modulen las tensiones, China —que ha conseguido en el año 2013 superar a los EEUU como líder mundial en intercambio comercial— es la primera nación del mundo que se está rearmando a niveles nunca vistos. El deseo de China de convertirse en uno de los principales actores del escenario internacional es evidente y para ello refuerza la estructura de sus Fuerzas Armadas con la intención de estar al mismo nivel que EEUU como actor económico global y también de seguridad. Ese proceso contiene un potencial de incrementar la inseguridad en aquella parte del mundo que, por otro lado, es esencial para la estabilidad, economía y comercio mundiales.

Para que Europa se convierta en un actor global precisa de adecuadas estrategias de seguridad de las naciones miembro y una estrategia de seguridad europea con vocación global; deviniendo así en proveedora de seguridad global

A pesar de ese intento, en términos de seguridad, por el momento solamente hay una potencia global —Estados Unidos de América— y por debajo de ella, un segundo nivel de países con capacidades mucho más reducidas. Ni Rusia ni China pueden, hoy en día, estar a la altura de los EEUU, ni desde luego Europa. Sin embargo, la multipolaridad o mejor la multilateralidad en la seguridad global es un factor esencial al que Europa —la Unión Europea— debería contribuir en beneficio de la paz, estabilidad y seguridad global.

No obstante, en el futuro esa situación puede cambiar. En términos económicos hay siete países que no pertenecen al conocido G7 pero que tienen la misma capacidad económica que los siete: China, Brasil, Corea del Sur, Méjico, India se encuentran entre ellos. En poco más de tres lustros es muy probable que ningún país europeo esté entre las siete mayores potencias económicas. Quizás la Unión Europea, si avanza adecuadamente, tiene opción de estar en ese privilegiado grupo. Los tratados comerciales UE-USA y UE-Asia Pacífico actualmente en negociación, serán los grandes motores económicos globales. Sin embargo, Brasil y China, por razones no explicadas, estarán fuera. En ese escenario, es imprescindible una Europa más unida, más fuerte y con capacidades civiles y militares para exportar seguridad y estabilidad. Europa tiene que actuar como potencia global económica y de seguridad. Esto es vital para las futuras generaciones. Hay necesidad de más Europa en el mundo y eso requerirá sin demora decisiones vitales en el ámbito económico, político, diplomático y de seguridad, particularmente en el de las capacidades militares.

NOTA

[1] Las Fuerzas Armadas cumplen actualmente 24 horas al día y 365 días al año con cometidos de seguridad, protección y vigilancia en los espacios terrestres, aéreos y marítimos de soberanía o de interés económico exclusivo español. Además contribuyen con fuerzas expedicionarias desplegadas en operaciones de seguridad en distintas áreas de operaciones en el ámbito ONU, OTAN y UE. Junto con los aliados contribuyen además a la disuasión y seguridad mediante el compromiso de fuerzas a disposición de la UE y de la Alianza Atlántica. Esa contribución constituye la aportación de España a la seguridad regional y global. Sin embargo, los requerimientos de seguridad global cambian cada vez más rápido por lo que las FAS deben adaptarse y transformarse a mayor velocidad. Para ello es preciso que sean sostenibles y dispongan de una base presupuestaria comprometida a medio y largo plazo.■

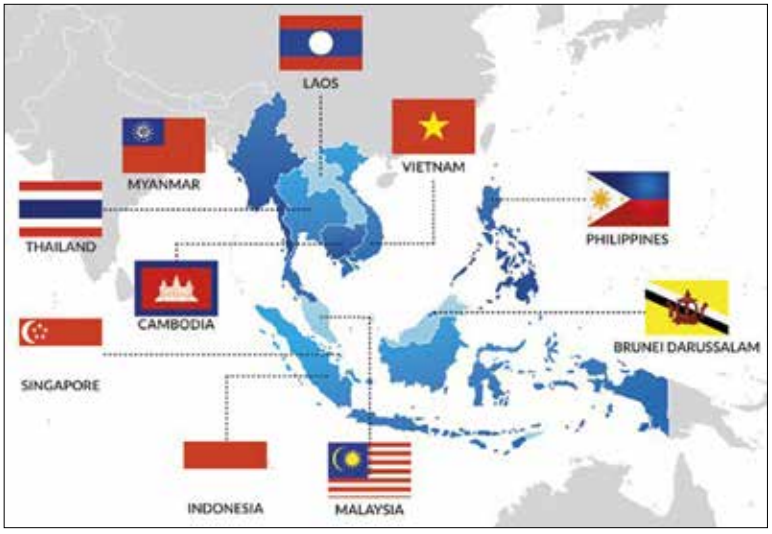
EEUU-CHINA ¿CONDENADOS A ENTENDERSE?

Francisco Antonio Olivares Narváez. Comandante. Infantería.

«Preservar la paz mundial y promover el desarrollo compartido constituyen la misión común de todos los pueblos del mundo»
Li Zhaoxing (Ministro de Asuntos Exteriores de la República Popular China. 2003-2007)

INTRODUCCIÓN

La globalización de la actividad humana, y con ella los avances tecnológicos, es una de las características fundamentales del nuevo escenario estratégico.



Entre los objetivos de la ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) destaca fomentar la estabilidad de la región

El desarrollo económico y social de un país depende de su capacidad para asumir la nueva situación global. Sin embargo, no se puede asegurar que este desarrollo sea siempre equilibrado ni que la globalización esté exenta de riesgos, además, sirve de multiplicador de esos riesgos al permitir que sus efectos se propaguen con gran rapidez.

En este contexto, China, la gran potencia emergente de Asia, en los últimos años mantiene como estrategia para llevar a cabo el proceso de modernización del país el denominado desarrollo pacífico. Doctrina iniciada desde finales de los años setenta por el líder chino Deng Xiaoping que, de forma resumida, consiste en desarrollarse económicamente defendiendo la paz mundial.

El portaaviones USS Gerald R. Ford en construcción. Pruebas sobre el agua en noviembre de 2013

Pero, ¿por qué China mantiene sus constantes conflictos en su periferia marítima con Japón o con los países de la ASEAN[1]? o ¿qué amenazas percibe para mantener una política exterior tan controvertida?

Por otro lado, desde principios del siglo XXI, los Estados Unidos se han centrado en los conflictos de Irak y Afganistán soslayando la región de Asia Pacífico, y no fue hasta 2010 cuando dirigieron nuevamente sus esfuerzos hacia este foco de inestabilidad[2], mientras que la postura de China ha sido más asertiva[3].

EEUU: UN GIRO HACIA LA REGIÓN ASIA-PACÍFICO

La nueva estrategia de Defensa[4], presentada por el presidente Obama a principios de 2012, planteaba por un lado recortar el presupuesto de Defensa y, por otro, dar una idea de las intenciones de Estados Unidos para construir su futuro Ejército de 2020.

La restructuración pensada por la Administración estadounidense reducirá el Ejército de Tierra en 100.000 soldados, con la idea de alistar de nuevo al personal en caso de conflicto y recuperar capacidades militares perdidas por los recortes en el gasto militar.

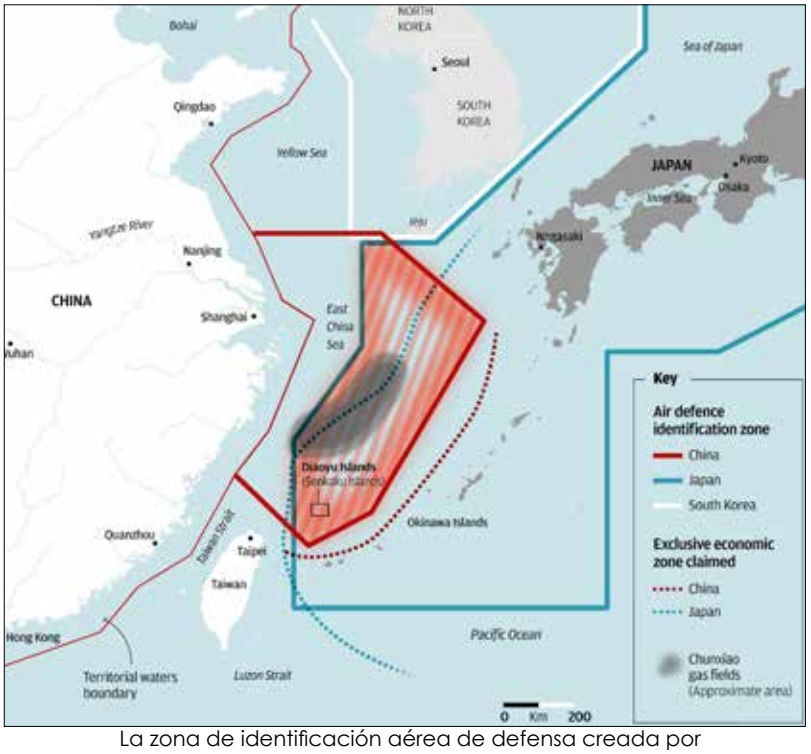
Los ejes centrales de esta nueva estrategia pueden resumirse en tres: terrorismo, armas nucleares y el expansionismo chino. Estas son las amenazas principales a las que cree enfrentarse EEUU en un futuro cercano. Pero, ¿qué tiene que temer la mayor potencia militar del Globo del gigante asiático? La preocupación estadounidense estriba en que el Ejército chino podría disponer ya de los nuevos misiles DF-21D, capaces de alcanzar un portaaviones estadounidense a más de 2.000 kilómetros de su costa y, además, diseñados para no ser detenidos por las defensas tradicionales de EEUU.

Por lo tanto, parece probable que el futuro portaaviones Gerald Ford, previsto que zarpe a principios de 2016, sea el último en incorporarse a la actual flota de diez portaaviones; la pérdida de uno de estos barcos con más de 5.000 marineros a bordo supondría para EEUU más bajas que en toda la Guerra de Irak.

Otro golpe de efecto de la capacidad militar del Gobierno de Pekín se produjo en 2006, cuando un submarino chino emergió a la superficie entre varios buques americanos, sin que lo hubieran detectado previamente. El desarrollo tecnológico chino no solo abarca el mar y el aire, sino que va más allá: al espacio.

Las islas Spratlys, Paracels y Scarborough son una de las disputas territoriales de China

La capacidad espacial china, especialmente la destrucción de satélites, es considerada por EEUU una amenaza para el control posicional de su tecnología militar. La desconfiguración mediante un virus o la neutralización de algún satélite estadounidense debilitaría el sistema de mando y control, y los sistemas asociados como drones o robots.



La zona de identificación aérea de defensa creada por China en litigio con Japón

Las primeras estrategias de EEUU para contener a China han sido alejar sus bases[5] y aumentar la presencia militar en la zona. Además, busca cómo incrementar el alcance de los aviones no tripulados y mejorar la eficacia de sus submarinos.

LOS ESCENARIOS DE CONFRONTACIÓN

Todo apunta a que China ha abierto dos nuevos escenarios de confrontación, que seguro serán el foco principal de las tensiones regionales entre ella, los Estados Unidos y los países vecinos.

El primero se sitúa en el Mar del Sur de China, donde sus intereses residen en el dominio de las rutas comerciales, los bancos pesqueros y las fuentes de energía presentes en el lecho marino.

Recientemente, China anunció que los barcos de pesca extranjeros deberán pedir autorización para faenar en lo que considera su zona económica de exclusión, lo que provocó de inmediato las protestas de Malasia, Filipinas y Vietnam.

El otro foco de disputa se sitúa al Norte, las islas Diaoyu (denominación china) o islas Senkaku (nombre japonés) han incrementado la tensión entre Japón y China desde que, en septiembre de 2012, el Gobierno nipón comprara tres de los cinco islotes a un propietario japonés y los nacionalizara.

La última controvertida acción de Pekín ha sido la creación de una zona de identificación aérea de defensa alrededor del archipiélago, lo que aparece como una nueva provocación a Japón en ausencia de una fuerza militar permanente en el lugar y pone en peligro el statu quo de la región; sin olvidar las continuas violaciones de los espacios marítimos de soberanía.

LAS AMENAZAS PERCIBIDAS POR CHINA

El Gobierno chino considera como áreas fundamentales de interés el independentismo en la zona de Xinjiang, Tibet, Taiwán y los desequilibrios socio-económicos, excluyendo las zonas marítimas periféricas.

Las intenciones mostradas en su Libro Blanco[6] se contraponen a su política asertiva, entendiendo como tal su comportamiento y declaraciones para amenazar tanto a EEUU y sus aliados como a sus intereses, o de otra manera desafiar el statu quo en Asia marítima.

La visión de China se dirige hacia la modernización de su pueblo, sin buscar una hegemonía clara, aumentando la riqueza, el consumo y, ampliando su mercado para satisfacer su demanda doméstica; todo ello mediante el control del Estado.

Esta estrategia se ampara en la legalidad internacional, mediante la negociación y ayuda a países en vías de desarrollo. Aunque considera un «cuello de botella» los recursos y el medio ambiente, que condicionarán su futuro económico.

Por consiguiente, los movimientos de China dejan muchas dudas, sobre si quiere mantener

Atentado en la plaza de Tiananmen (25 noviembre 2013); los posibles autores según el Gobierno chino procedían de la región de Xinjiang

Trabajadores chinos y africanos en una explotación de hidrocarburos en África

relaciones de cooperación con Occidente o aboga por la firmeza en su política territorial.

LAS AMENAZAS EXTERNAS Y EL CONCEPTO DE SEGURIDAD

China percibe como amenazas externas a Japón, India y EEUU, más si cabe, cuando los tres están reforzando sus relaciones militares para hacer frente al potencial chino.

Estos países son considerados una amenaza por diversas razones: EEUU por su apoyo a Taiwán y las reuniones presidenciales con el Dalai Lama; Japón, lo es debido a una carga emocional histórica acrecentada por la opinión pública china; e India, como una potencia comercial y militar en la zona.

Para contrarrestar estas amenazas, el nuevo concepto de seguridad chino se parte de los principios básicos de confianza mutua, beneficio recíproco, igualdad y cooperación, siendo destacable que el gigante asiático buscará equilibrar la exclusividad de la seguridad mundial, en referencia a EEUU.

Por tanto, cabe destacar la rápida e incesante carrera hacia la modernización de las Fuerzas Armadas chinas con un amplio uso de la tecnología informática y, sus futuras reformas hacia una fuerza más proyectable y menos territorial.

LAS AMENAZAS INTERNAS Y LA RELACIÓN CON LOS ESCENARIOS DE CONFLICTO

Entre los principales retos domésticos a los que actualmente se enfrenta China, y que la condicionan en demasía, destacan:

- El alto grado de corrupción de los poderes del Estado, sin conseguir la separación entre el poder judicial y los gobernantes.
- La degradación del medioambiente con el consiguiente coste económico y social.
- Su desarrollo económico, que empieza a crear grandes desequilibrios entre su población, que acepta la pobreza pero no la desigualdad, después de tantos años de arraigo de las ideas comunistas.
- Su dependencia energética y la inseguridad para obtener todos los recursos necesarios para el consumo.

Todos estos problemas plantean una gran incertidumbre de cara a su desarrollo futuro, destacando especialmente los dos últimos, ya

que la apertura al consumo interno bajo control del Estado constituirá para China uno de sus retos venideros.

Este incremento del consumo exigirá el aumento de la importación de materias primas; por lo que Pekín mantiene una cooperación inteligente con los países africanos, denominado desarrollo mancomunado, que consiste en la realización de obras, transferencia de tecnología y productos manufacturados. Igualmente, proporciona personal cualificado y mano de obra para trabajar en programas de ayuda a la construcción; como contrapartida obtiene recursos naturales africanos como el petróleo, la madera y los minerales.

Esta forma de intercambio que podemos calificar como «neocolonialismo» está aportando a China gran parte de sus materias primas que, por supuesto, llegan principalmente por vía marítima.

Así mismo, el Gobierno chino, después de la crisis de 2008, está buscando una nueva forma de asentarse en mercados más estables, sujetos a leyes más firmes y seguras, intentando así protegerse del peligro de hipotéticas nacionalizaciones, conflictos (como en Sudán del Sur) o sanciones internacionales (el caso de Irán) que pudieran acarrearle problemas de desabastecimiento.

Para ello, ha iniciado su expansión y compra de empresas de hidrocarburos en mercados internacionales seguros; sirva de ejemplo: la compra de petroleras de Canadá y EEUU, que aseguran su política energética.

En consecuencia, la periferia marítima de China es y será fuente de disputa, lógicamente, por sus recursos de hidrocarburos y pesca. Sin embargo, llama la atención que fueran las Naciones Unidas las que requirieran la documentación e información para resolver este litigio, sin que el Gobierno de Pekín hiciera una reclamación unilateral[7] de estas zonas.

ÚLTIMAS REFORMAS CHINAS

El temor del Partido Comunista Chino de no gestionar bien el crecimiento económico, y de encontrarse con una recesión que dispare el descontento social, han impulsado la puesta en marcha del mayor plan de reformas económicas y sociales en años, que rompe con herencias del pasado.

El portaaviones chino Lianoning (su casco fue comprado a Ucrania en los noventa)

Estas reformas anunciadas en el último plenario chino celebrado en noviembre de 2013, no solo tienen como objeto liberalizar más los mercados, sino también otorgar un mayor papel a la empresa privada, poner fin a los campos de reeducación por el trabajo[8], reducir poco a poco el número de crímenes castigados con pena de muerte, suavizar la política del hijo único y ofrecer la posibilidad de comprar tierra.

En resumen, la apertura a una sociedad más urbana que aliente un mayor consumo interno; un crecimiento demográfico que permita el sostenimiento de la futura envejecida población china, así como mejorar los derechos del ciudadano tienen como objetivo perpetuar el régimen chino.

HACIA DÓNDE SE INCLINA LA HEGEMONÍA MUNDIAL

En particular, se observa un cambio del sistema internacional hegemónico, liderado hasta ahora por Estados Unidos, hacia una mayor igualdad y equilibrio en la estructura global.

Este cambio global ha beneficiado a China, que ha sabido hacer frente a la crisis financiera mundial; mientras que los Estados Unidos se han visto debilitados por sus continuas guerras y sus problemas económicos.

De este modo, el gigante asiático contempla cómo ese cambio terminará produciéndose, y aplicará su mentalidad oriental de dejar pasar el tiempo para lograrlo. No buscará conflicto alguno e intentará llegar a un acuerdo en sus disputas mediante negociaciones bilaterales, a ser posible sin injerencias de terceros países.

Por otro lado, su poder naval es fruto de su necesidad de proteger la vía de llegada de sus recursos, y no reside precisamente en su único portaaviones, sino en sus submarinos, capaces de albergar misiles y realizar labores de vigilancia menos visibles.

En consecuencia, China no buscará la hegemonía con una rápida transición de poder, pero deberá tomar un papel más activo en su política exterior y, para ello, deberá conjugar su poder político y militar, sin quedar claro si las acciones de uno y otro van por el mismo camino[9]. Sin embargo, la nueva creación de un Consejo de Seguridad Nacional podrá por fin, coordinar mejor ambos poderes en una política única.

CONCLUSIONES

Al mirar hacia el futuro, el análisis anterior sugiere en su conjunto: que la ambigüedad de China para hacer frente a sus disputas marítimas de soberanía por el interés de los recursos, hace poco probable que cambie significativamente en el corto y medio plazo. Cualquier tipo de conflicto bélico sólo haría daño a su economía, y el país, según los expertos, necesita todavía 20 años para modernizarse y resolver sus problemas internos.

Sin embargo, el aumento de su fuerza militar en relación con otras potencias en el Pacífico Occidental (incluso, tal vez, con los Estados Unidos), junto con la aparición de más actores no controlados totalmente por el gobierno civil central (incluyendo, los militares) o unos medios de comunicación más abiertos y activos, con un aumento del nivel de autoconfianza nacional incrementarán el número y la intensidad de las inquietantes conductas asertivas de Pekín a lo largo de su periferia marítima.

Además, dado que la mayoría de otros países involucrados en disputas marítimas son mucho más débiles que China, la mayor parte de estos incidentes serán diplomáticos y no de naturaleza militar.

Aunque no sería descartable una rápida escalada en algunos casos, y la posibilidad creciente de que los EEUU intervengan militarmente si la coacción o el conflicto llegaran a tener lugar; la creciente relevancia sobre cuestiones marítimas de soberanía es, sin duda, una de las posibles causas de confrontación entre los EEUU y las potencias aliadas con China en los próximos años.

Por otro lado, la implementación de reformas sociales y económicas cada vez más liberalizadoras apunta al gran desafío interno de la sociedad china en los próximos años, de cara a consolidarse como potencia mundial y que, seguramente, afectarán a su política exterior y crecimiento de su ansiado desarrollo.

Cabe también preguntarse, si el giro estadounidense hacia la región Asia-Pacífico (incluyendo el Océano Índico), no solo obedece al creciente poderío militar chino, cuyo objetivo no es la hegemonía mundial, sino la seguridad de las líneas estratégicas de transporte de recursos y materias primas.

En definitiva, la región Asia-Pacífico parece avocada al primer duelo chino-estadounidense por mantener el equilibrio estratégico, donde la supremacía económica de China desafiará el liderazgo de seguridad de los Estados Unidos. Desde luego, por el bien común, ambos están condenados a entenderse.

NOTAS

[1] La Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) está formada por diez estados: Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Brunei, Vietnam, Laos, Birmania y Camboya. Los objetivos de la ASEAN son acelerar el crecimiento económico y fomentar la paz y la estabilidad regionales.

[2] En *The National Military Strategy of the United States of America* de 2011, ya el Jefe de Estado Mayor (M. G. Mullen) le dedicaba a Asia-Pacífico (pp. 13-14), y en especial a China, una especial mención en comparación con el resto de zonas geoestratégicas.

[3] RANGER, Stephen. *The Limits of "assertive" Behaviour: U.S.-China Relations and the South China Sea*. East Asia Institute, 1 febrero 2012.

[4] El documento titulado *Mantener el liderazgo de Estados Unidos: prioridades para el siglo XXI*.

[5] EEUU tiene previsto establecer una base militar en Darwin (Australia).

[6] *White Paper*: «China´s peaceful development».

[7] SWAINE, Michael D. y FRAVEL, M. Taylor. *China's Assertive Behavior-Part Two: The Maritime Periphery*. Hoover Institution. 2012, p.3.

[8] La reeducación por el trabajo es un controvertido sistema de detención que autoriza a la policía a encarcelar hasta cuatro años sin necesidad de juicio. En 2008 el Ministerio de Justica chino calculó que había 160.000 internos.

[9] En este artículo se cuestiona si el poder militar chino está sometido al poder del Partido Comunista Chino. SWAIN, Michael D. *China's Assertive Behavior. Part Three: The Role of the Military in Foreign Policy*. P.1. y *Part Four: The Role of the Military in Foreign Crises*. P. 8 Hoover Institution.2012. P. 8.■

Plataforma de despegue en un portaaviones

Conflicto en Sudán del Sur

Óscar Julio Guillén Sánchez. Licenciado en Geografía.

Mapa político de Sudán y Sudán del Sur

Sudán y Sudán del Sur son dos países africanos ubicados al nordeste del continente. Limitan con Egipto al Norte, Etiopía al este, Chad y República centroafricana al Oeste y República Democrática del Congo, Uganda y Kenia al Sur. El antiguo Sudán anglo-egipcio está, desde el 9 de julio de 2011, dividido en dos países —Sudán y Sudán del Sur—. Aunque parece que este último, equivalente en extensión a España, vive momentos de paz, existen una serie de características que hacen que en esta región pueda surgir otro de los conflictos que asolan África hoy día. Me gustaría analizar a través de este artículo las características y potenciales problemas del país más joven del mundo.

No podríamos empezar a analizar las características actuales de Sudán del Sur sin observar sus antecedentes históricos. La frontera del gran Sudán fue la impuesta el Gobierno británico en 1899, que fue su colonizador

Los «imperios» inglés y francés en África

durante más de cincuenta años. El objetivo británico era diseñar un pasillo inglés desde Egipto hasta Sudáfrica, y Sudán se encontraba en el centro del continente. Dividieron la región en dos (Sudán Norte y Sudán Sur) obedeciendo a las características geográficas de la región, ambos dependientes del gobierno de la región situado en Egipto.

El 1 de enero de 1956, Sudán obtuvo la independencia del Reino Unido, las fronteras de las dos provincias se unificaron y dieron como resultado el país que conocíamos hasta hace pocos años. A partir de 1956 se suceden en la región una serie de gobiernos incapaces de promulgar una constitución y acabar con el faccionalismo[1], y por ello surgieron multitud de conflictos étnicos entre los habitantes del Norte y del Sur.

Los acontecimientos descritos anteriormente desembocaron en el referéndum y posterior independencia pacífica de Sudán del Sur el 9 de julio de 2011. La constitución transitoria establece este nuevo país como una república democrática y lo define como una «*entidad multiétnica, multicultural, multilingüe, multirreligiosa y multirracial*». Dicta además la separación entre Iglesia y Estado, y la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

El poder ejecutivo recae en Salva Kiir Maryadit y el poder legislativo está en manos de la Asamblea Legislativa de Sudán del Sur, un parlamento unicameral de 170 miembros elegidos por votación popular. La Constitución también establece un poder judicial independiente nombrado por el Parlamento, siendo el máximo órgano la Corte Suprema de Justicia.

Como se puede observar en una de las imágenes que ilustra el trabajo, no necesitaríamos dibujar la frontera entre ambos países para saber identificarlos, ya que la zona sur es la más húmeda y la que posee más recursos forestales. Aquí encontramos

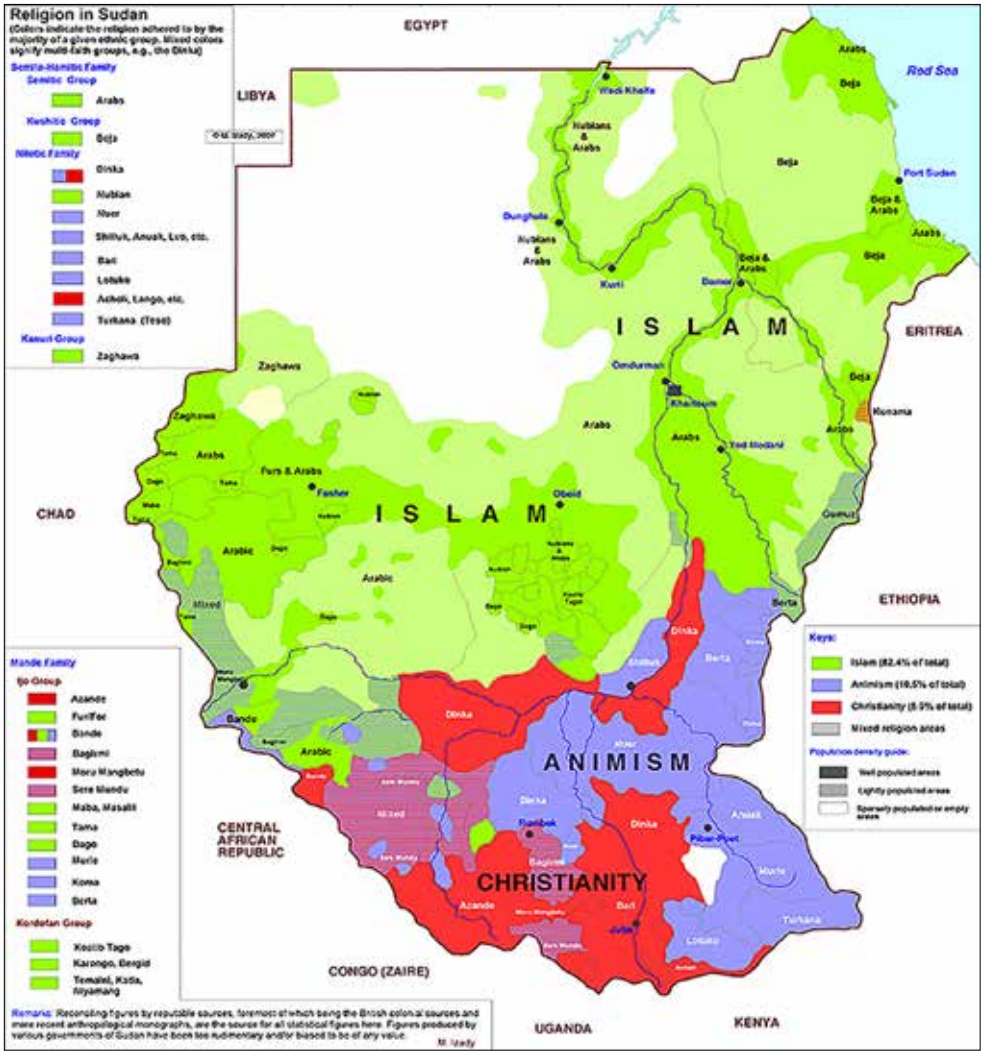
Zonas de vegetación húmeda y seca en la región

el Parque Nacional Boma (22.800 Km^2) y el Parque Nacional del Sur (57.000 Km^2).

Otra de las características diferenciadoras de estos dos países es la religión. Aquí se encuentra esa línea imaginaria que divide a musulmanes y católicos en el continente: mientras en Sudán predomina el islam, en Sudán del Sur cerca del 70% de la población es cristiana (36% católicos, 20% anglicanos y el resto coptos y protestantes), cerca del 20% de la población práctica las religiones tradicionales basadas en creencias animistas y tan solo un 10% es de religión islámica.

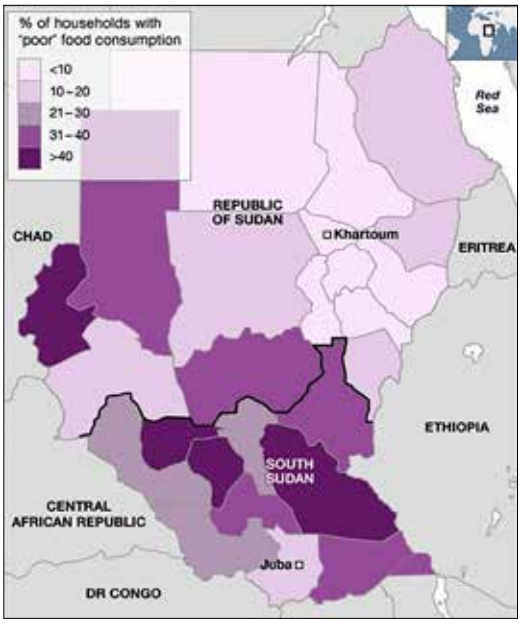
Pero el tema más conflictivo es el petróleo: el 98% del presupuesto sursudánés se basa en este recurso, pero depende de Sudán para exportarlo ya que no tiene salida al mar. Por ello desde 2005 ambas regiones firmaron un acuerdo que permite a Sudán del Sur enviar el oro negro a través de un oleoducto hasta las refinerías situadas en Puerto Sudán, desde donde se exportan. Como se puede observar en la Imagen 4, prácticamente todas las bolsas de petróleo se encuentran en el país situado al Sur.

A pesar de la abundancia de petróleo, y como suele ser habitual, Sudán del Sur es uno de los países más pobres del mundo. En la Imagen 6 se observa el consumo de comida por familia: la pobreza y el hambre han repercutido en la población, basada en la agricultura y la ganadería, que



Distribución de religiones

Yacimientos y explotaciones petrolíferas



Consumo de comida por familia

ha pasado a depender de las ayudas de países vecinos como Kenia.

Además de los problemas existentes en el país, otra complicación parece cernirse sobre la población. En los últimos días de diciembre de 2013 se produjo la ruptura entre el primer presidente de Sudán del Sur Salva Kiir, de etnia nilótica[2] Dinka, y su vicepresidente Riek Machar de etnia Nuer. Este último anunció su intención de presentarse como candidato a las elecciones de 2015 y disputar el poder a Kiir, a quien acusó de deriva totalitaria. La tensión entre ambos fue creciendo de tal manera que durante una reunión del Consejo Nacional de Liberación ese mismo diciembre, el presidente acuso a Machar de estar preparando un golpe de Estado y mandó detenerlo. Gracias a que varios de los soldados eran de su misma etnia, logró escapar y ha formado una facción rebelde.

El ex vicepresidente se ha hecho fuerte en tres de las diez regiones que componen Sudán del Sur, justo en aquellas en las que la etnia Nuer es más numerosa, y ya han empezado las matanzas selectivas por parte de ambos bandos. Naciones Unidas estima que puede haber más de un millar de muertos, cientos de heridos y unos 100.000 desplazados internos, y ya ha pedido la colaboración de países vecinos: Uganda, Kenia y Etiopía.

En conclusión, si nada lo evita estaremos asistiendo al preludio de una nueva guerra civil en tierras africanas, y aunque Estados Unidos planea enviar 150 marines a la zona, parecen insuficientes para contener esta crisis, en la que las razones étnicas esconden, como suele ser característico, razones de tipo político y económico.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

– Morales Lezcano, Víctor. *Historia del Sudán Occidental*. Madrid, Fundación Sur. 2010.
– Cockett ,Richard. *Darfur and the failure of an African state*. Yale University Press. New Heaven, 2010.
– «Sudan, a country divided», *BBC News,* 19 de diciembre de 2013.
– *Sudan household health survey* 2006. www.unicef.org
– «La amenaza de una Guerra civil pende sobre Sudán del Sur». *El País,* 18 de diciembre de 2013.

NOTAS

[1] Faccionalismo: Término que se emplea en contextos de motín, rebelión o revuelta, insurgencia, guerrilla o guerra civil con diversas facciones implicadas.

[2] Nilolítico: Delimitación que se da al grupo de etnias que se extienden por el valle superior del Nilo, sobre todo en Sudán del Sur, aunque también se encuentran en Uganda, Kenia y norte de Tanzania. Las tres etnias que la componen son los Dinka, Nuer y Shilluk. ■

La Destrucción de las Armas Químicas de Siria

Guillermo Carrasco Zalvide. Teniente Coronel. Ingenieros.

Las graves consecuencias derivadas del ataque con gas sarín el 21 de agosto de 2013 en los suburbios de Damasco[1] —con más de 300 muertos, incluidos 54 niños, según datos del Observatorio Sirio para los Derechos Humanos— produjeron en la comunidad internacional una inquietud acuciante en relación con el empleo masivo de armas químicas en el conflicto de Siria y su posible escalada. La presión internacional, partidaria en algunos casos de una acción militar contra el régimen sirio, provocó la solicitud del gobierno de Bashar al-Assad de adhesión a la Convención de Armas Químicas (CAQ). Esta solicitud junto al compromiso del Gobierno sirio de aplicar los contenidos de la Convención antes incluso de su entrada en vigor, permitió un acuerdo entre los EEUU y Rusia que sentó las bases para lograr la eliminación del programa sirio de armas químicas del modo más rápido y seguro posible. Este acuerdo tiene en cuenta la gravedad de la situación en Siria, donde se desarrolla una guerra civil, que duraba entonces casi tres años, y se instaba a la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas (OPAQ)[2] en colaboración con la ONU a monitorizar y verificar la destrucción del programa de armas químicas sirio, bajo unas condiciones sin precedentes.

APLICACIÓN DE LA CAQ EN SIRIA

La aplicación de la Convención de Armas Químicas en Siria, incluso antes de la entrada en vigor de la misma, supone para el Gobierno sirio, como Estado Parte, una serie de obligaciones respecto al programa de armas químicas:

- Declarar la cantidad y tipo de agentes químicos, las municiones utilizadas como vectores de lanzamiento, así como el lugar de almacenamiento de las armas químicas,
- Declarar también las instalaciones de producción de las mismas y permitir el acceso a ellas para su verificación de manera inmediata a la declaración,
- Presentar un plan para la destrucción y/o inutilización del programa de armas

químicas, esto es, de las armas químicas y de las instalaciones y

– Facilitar la vigilancia sistemática de los lugares declarados donde se almacenen o destruyan las armas químicas y no retirar las armas de los lugares declarados excepto para su transporte a una instalación de destrucción.

Pues bien, estas obligaciones reflejadas en la CAQ fueron modificadas por el acuerdo entre los EEUU y Rusia, que evitó, por el momento, una intervención militar. Así se acortaron considerablemente los plazos para la destrucción del arsenal químico así como para la inutilización de las instalaciones relacionadas con el programa de armas químicas. Todo este proceso, que de acuerdo con la CAQ se habría de realizar en diez años ampliables a quince, debería estar finalizado antes del 30 de junio de 2014. Otro cambio sustancial respecto a lo especificado en la CAQ es la posibilidad de destruir los agentes químicos fuera de Siria, a causa del conflicto que vive el país y que imposibilita hacerlo con un mínimo de garantía. Por último, se considera que Siria no podrá asumir el coste económico de la destrucción de su arsenal químico.

De este modo, los plazos para la verificación del arsenal químico y de su destrucción por parte de la misión conjunta OPAQ-NNUU, se pueden dar por comenzados en octubre de 2013, casi de manera simultánea a la declaración inicial del programa efectuada por el Gobierno sirio y antes incluso de la entrada en vigor las disposiciones de la CAQ en Siria[3]. En la misma declaración, y debido a la situación de guerra civil que vive el país, se establecía la destrucción de las armas químicas fuera del país, posibilidad validada por la OPAQ.

Durante el mes de octubre del pasado año y de acuerdo con los plazos marcados en el acuerdo alcanzado entre los EEUU y Rusia, se verificaron las instalaciones declaradas relacionadas con el programa de armas químicas (excepto dos de ellas a causa de la falta de garantías de seguridad, aunque el Gobierno sirio declaró que estaban abandonadas y su material había sido trasladado a otras instalaciones de las ya inspeccionadas) y se completó la destrucción del equipamiento crítico en las instalaciones declaradas. Estas dos actividades estaban expresamente citadas en el acuerdo EEUU-Rusia donde se marcaba como fecha límite el 1 de noviembre.

El 15 de noviembre la OPAQ aprobaba el plan detallado para eliminar el arsenal químico sirio. De acuerdo con lo propuesto por el Gobierno sirio, las armas químicas serían transportadas fuera de Siria para su destrucción no más tarde del 30 de junio de 2014, con las siguientes consideraciones:

Respecto al armamento químico:

- Municiones sin carga: destrucción en Siria antes del 31 de enero de 2014,
- Sustancias químicas declaradas: transportadas fuera de Siria antes del 5 de febrero de 2014 excepto el isopropanol[4] que se habría destruido en Siria. Dentro de ese plazo, transporte de las sustancias químicas «críticas»[5] antes del 31 de diciembre de 2013.

El Secretario de Estado estadounidense John Kerry y el Ministro de Asuntos Exteriores ruso Sergey V. Lavrove en el Acuerdo sobre Destrucción de Armas Químicas de Siria obtenido en Ginebra, 14 de septiembre de 2013

- Contenedores que hubieran almacenado previamente agentes químicos de guerra declarados por Siria: destrucción del agente químico residual antes del 1 de marzo de 2014.

Respecto a las instalaciones de producción:

- Instalaciones de mezclado y llenado bien con equipos móviles o fijos que no hayan sido todavía desmanteladas: destrucción antes del 15 de diciembre de 2013,
- Instalaciones con equipos para la producción de agentes químicos o componentes binarios: destrucción antes del 15 de enero de 2014,
- Instalaciones de mezclado y llenado con equipos desmantelados: destrucción antes del 15 de febrero de 2014 y por último,
- Instalaciones que fabricaran otros componentes químicos o que no contuvieran equipo especializado: destrucción antes del 15 de marzo de 2014.

RETOS PARA LA OPAQ

Conviene destacar que hasta ese momento solo tres países habían destruido completamente sus arsenales químicos bajo la verificación de la OPAQ: Albania, India y un tercer país que solicitó mantener su anonimato. India, por ejemplo, que tenía un arsenal similar en cantidad al estimado que ha declarado Siria, necesitó once años para eliminar todo su arsenal. Aunque en la actualidad los procesos de destrucción han mejorado su rendimiento, no conviene perder de vista el tiempo que necesitó la India, teniendo en cuenta además que no sufría una guerra civil.

El Plan de Destrucción aprobado el 15 de noviembre de 2013 establecía que las armas químicas transportadas fuera del territorio de Siria comenzarían a destruirse lo antes posible y que los agentes químicos y componentes claves de armas binarias serían destruidos antes del 31 de marzo de 2014. El resto de las sustancias declaradas también deberían ser eliminadas antes del 30 de junio de 2014.

Quedaban fuera del plazo estipulado los productos resultantes de la destrucción de los agentes químicos y de las armas binarias, aunque no por ello se debe dar por incumplido el plan. Para ello, el Gobierno sirio había de trasladar todas las sustancias químicas que destruir al puerto de Latakia (en el oeste del país), punto de embarque para su eliminación en aguas internacionales.

Derivado del Plan de Destrucción y referido a las acciones a llevar a cabo fuera de Siria, es un reto para la OPAQ delimitar la responsabilidad de cada país participante en la manipulación, transporte y destrucción del arsenal sirio, debiendo tener en consideración también los requisitos de seguridad y los costes de la operación. Si bien Siria, como no podía ser de otro modo, se responsabiliza de la carga y transporte de su arsenal desde los lugares de almacenamiento hasta la carga en los barcos para su transporte fuera del territorio sirio, son los países participantes los que asumen responsabilidades en el transporte y manipulación fuera de Siria. Ello, junto la ampliación de lugares implicados en estas actividades ha supuesto el incremento de inspectores de la OPAQ para su verificación[6] respecto al número inicial.

Logo de la Convención de Armas Químicas (CAQ)

Diversos países se mostraron dispuestos a participar en el proceso de destrucción aunque sin llevarla a cabo en sus respectivos territorios. Por seguir un orden lógico: Para el traslado del material desde las doce instalaciones declaradas hasta el puerto de Latakia a través del territorio sirio, EEUU ofreció casi 3.000 contenedores de distintas capacidades, GPS, equipos de manipulación de cargas, de transporte y de

descontaminación; Rusia, a su vez, vehículos blindados de gran capacidad y aljibes, así como la seguridad durante las operaciones en el puerto de Latakia y en aguas territoriales sirias; China, ambulancias y cámaras de vigilancia. Para el transporte fuera del territorio sirio, Dinamarca y Noruega ofrecieron barcos de carga y su correspondiente escolta.

La máscara antigás, elemento esencial de los equipos individuales de protección NBQR

Después del rechazo expreso de Albania y Noruega de destruir en su territorio los agentes químicos sirios, EEUU se prestó a acoger los agentes químicos en un barco (MV Cape Ray) adaptado con los equipos necesarios para la neutralización de las sustancias químicas más peligrosas mediante la técnica de hidrólisis, en aguas internacionales. Italia se prestó a aportar el puerto de Goioa Tauro para el trasvase de los agentes químicos desde los barcos daneses y noruegos hasta el buque estadounidense. Finalmente Finlandia aportaría capacidades de emergencias como respuesta ante cualquier tipo de accidente o incidente. Posteriormente, Alemania ofreció una instalación gubernamental, en su territorio, para eliminar mediante incineración 370 T de residuos procedentes de la hidrólisis de los agentes químicos neutralizados a bordo del MV Cape Ray.

Aunque de acuerdo con la Convención, cada Estado Parte poseedor de armas químicas debe asumir los costes de su destrucción, desde un primer momento, las autoridades sirias declararon la imposibilidad de sufragar la operación. Por ello, la OPAQ habilitó inicialmente un Fondo Fiduciario para Siria, luego convertido en Fondo Fiduciario Sirio para la Destrucción de las Armas Químicas, que a fecha 24 de enero de 2014, había reunido13 millones de euros donados o comprometidos por la República Checa, Alemania, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Corea, Turquía y Gran Bretaña, a los que habría que añadir las contribuciones ya declaradas de Finlandia, Japón (que ha aprobado una donación de 13,25 millones de euros) y Canadá (que se comprometió con 6,6 millones de euros).

El 7 de enero de este año, el primer barco danés partió del puerto sirio de Latakia con el primer cargamento de agentes químicos para ser neutralizado a bordo del barco estadounidense. Así dieron comienzo las actuaciones coordinadas por la Misión Conjunta OPAQ y ONU para la destrucción de las sustancias químicas en el exterior y que deberían haber terminado con el arsenal químico sirio (agentes químicos, productos químicos utilizados en la producción de agentes químicos, municiones e instalaciones de producción y almacenamiento) antes del 30 de junio de 2014.

Una parte de los residuos más peligrosos, resultado de la neutralización de los agentes químicos, serán incinerados en instalaciones gubernamentales alemanas[7]. Otra será destruida por empresas comerciales en sus instalaciones (catorce firmas, entre ellas una española, presentaron ofertas para su realización). Estas empresas adjudicatarias también deberán eliminar parte del arsenal químico constituido por sustancias químicas peligrosas y no peligrosas declaradas

por Siria (algunas pertenecientes a las Listas 2 y 3 de la Convención)[8] y que según estimaciones de la OPAQ podría tener un coste de entre 25 y 30 millones de euros.

CONCLUSIONES

Si bien la propiedad de las armas químicas es siria, la responsabilidad de su Gobierno en el proceso de destrucción se mantiene solo hasta que abandonen territorio sirio. Esto no quiere decir que se hayan transferido, en contra de lo recogido en la CAQ, armas químicas a terceros países. No hay que olvidar y así lo ha descrito en numerosas ocasiones la OPAQ, el carácter excepcional de este proceso debido a la situación de guerra civil que vive el país. La destrucción de armas químicas fuera del país poseedor de las mismas es un caso único. No existen antecedentes de este modo de destrucción y será difícil que se pueda producir en el futuro, a no ser que se den circunstancias excepcionales como las vividas en Siria.

Lo anterior y derivado del Acuerdo entre EEUU y Rusia, ha provocado la cooperación de países Estados Partes de la CAQ en la destrucción del arsenal de un tercer país, un hito que hay que valorar en su conjunto. Sin olvidar las razones de peso que han llevado a ello —impedir un ataque de los EEUU como represalia por el ataque con gas sarín; mantenerse en el gobierno por parte de Bashar al-Assad—, la adhesión de Siria a la CAQ ha ampliado su aplicación a 190 países, coincidiendo en fechas con la concesión a la OPAQ del Premio Nobel de la Paz en 2013. Estos hechos podrían valer como acicate para los seis países que no forman parte de la OPAQ y que se cree poseen armas químicas.

Como se ha citado anteriormente, el tiempo necesario para la destrucción de un arsenal químico similar (en cantidad) para un país como la India fue de once años. A pesar de las nuevas condiciones de destrucción, ese largo periodo de tiempo nos hace albergar dudas sobre la posibilidad real de eliminar todo el arsenal químico sirio en los plazos estipulados en el acuerdo Rusia-EEUU y aprobado por la OPAQ. Por ello, la posibilidad de retrasos en el calendario inicial de la destrucción no debe descartarse. La situación de guerra civil que vive Siria, con la falta de garantías de seguridad que ello supone, la dependencia del transporte marítimo de las inclemencias meteorológicas y la falta de suficientes fondos económicos —hasta la fecha de redacción de este trabajo— que permitan cubrir completamente los costes de la operación son factores que pueden retrasar el desarrollo previsto para el plan de destrucción. Todo ello, sin olvidar las razones de peso que llevaron al gobierno de Bashar al-Assad a adherirse a la CAQ y que podrían cambiar en función de un posible desarrollo favorable de la guerra civil.

NOTAS

[1] Este ataque fue investigado por un

equipo conjunto de la OPAQ, NNUU y la OMS y aunque se demostró el empleo de gas sarín en el ataque, no pudo determinarse su autoría. El informe está disponible en http://www.un.org/disarmament/content/slideshow/Secretary_General_Report_of_CW_Investigation.pdf.

Proyectiles de artillería de 155 mm cargados con gas mostaza

[2] La OPAQ es un organismo establecido en la propia Convención para llevar a cabo las actividades de verificación previstas en la misma y asegurar internacionalmente la aplicación de sus disposiciones. Tiene su sede en la Haya (Holanda).

[3] De acuerdo con la CAQ, esta entra en vigor un mes después de la solicitud de adhesión al Tratado. En el caso de Siria se produjo el 14 de septiembre.

[4] El isopropanol se puede utilizar en la industria química como disolvente y en la industria farmacéutica como antiséptico además de como precursor de agentes químicos neurotóxicos, aunque no está incluido en las listas de la CAQ.

[5] Las sustancias químicas tóxicas están descritas en la CAQ en tres listas. La Lista 1 contiene sustancias químicas y precursores que se han desarrollado o empleado como armas químicas. La Lista 2 incluye precursores de sustancias de la Lista 1, así como sustancias químicas cuya toxicidad podría permitir su empleo como armas químicas y que no se producen en grandes cantidades comerciales. La Lista 3 incluye las sustancias que se han producido o empleado como armas químicas, que son elementos importantes en la producción de sustancias químicas de las listas anteriores y que pueden producirse en grandes cantidades comerciales. Debido a la confidencialidad de la declaración de Siria, en lugar de hablar de categorías de sustancias químicas se han empleado distintas denominaciones: sustancias químicas críticas, prioritarias, peligrosas y menos peligrosas.

[6] HIDALGO GARCÍA, Mª del Mar. «La destrucción de las armas químicas de Siria: Un compromiso colectivo», Documento informativo IEEE. Nº 30/2013 (4 de diciembre 2013). Disponible en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_informativos/2013/DIEEEI30-2013_DestruccionArmasQuimicasSiria_MMHG.pdf.

[7] Se destruirán en las instalaciones de la Sociedad para la Eliminación de Armas Químicas y Residuos de Armamento (GEKA), situadas en Munster.

[8] DOMINGO, Juan y PITA, Rene. «La destrucción de las armas químicas de Siria: la guerra de los números y las letras», Documento de Opinión IEEE. Nº 08/2014 (16 de enero de 2014). Disponible en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEEO08-2014_GuerraQuimica_NumsLetras_JDomingo-RenePita.pdf.■

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.ejército.mde.es

- **Publicaciones**
  - **Revista Ejército**
    - **Ejército de Tierra Español**
      - **Último número Revista (Flash)**
      - **Revistas año en curso (Flash)**
      - **Revistas de 4 años anteriores (PDF)**

INTERNET MINISDEF

http:/publicaciones.defensa.gob.es/inicio/revistas ↳ **Ejército de Tierra** ↳ **Ejército de Tierra Español**

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

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

INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

http://intra.mdef.es ↳ **Tierra** ↳ **El Ejército informa** ↳ **Revista Ejército**

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

OTRAS UBICACIONES PARA SEGUIR LA REVISTA

Twitter: https://twitter.com/ejercitotierra Tweet #RevistaEjércitoTierra

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

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

Ejército de tierra español

SUSCRIBETE ¡¡AHORA!!

TODOS LOS TEMAS QUE TE INTERESAN

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

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

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

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA Ejército

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

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

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

que abonaré de la forma siguiente:

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

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

Codigo pais	C.Control	Entidad	Sucursal	DC	CC
☐☐	☐☐	☐☐☐☐	☐☐☐☐	☐☐	☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

del Banco o Caja

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

....., a ..... de ..... de 2014

Firmado:

Recuperación en Ambiente Hostil: Lecciones Aprendidas

Iván Melchor Notario López. Capitán. Caballería.

Recuperar vehículos averiados o accidentados es una actividad que la mayoría de los militares ha tenido que realizar o sufrir alguna vez en su carrera militar. Estas acciones, que en situaciones normales suponen una contrariedad, llegan a alcanzar gran complejidad según nos alejamos de las actividades «normales» de una unidad.

Lógicamente no es lo mismo un vehículo averiado en el arcén de una autopista que en la vaguada de un campo de maniobras. La hipótesis más peligrosa se da en zona de operaciones, cuando los intervinientes en la recuperación están sometidos a la incertidumbre de un escenario alejado de la seguridad de nuestras fronteras.

MARCO DE REFERENCIA

Aunque el Ejército ha ido acumulando experiencia, y a su vez normativa y documentación, sobre la recuperación de vehículos y otros materiales pesados, no está recogido con exactitud lo que un equipo de recuperación o un jefe de vehículo debe aplicar en operaciones.

La plantilla de las diversas unidades orgánicas en territorio nacional contempla equipos de recuperación, por ejemplo en la sección de diagnosis de la compañía de mantenimiento de los grupos logísticos. Para su instrucción y adiestramiento se observa la publicación militar del ET (PMET) *MI4-610 Equipo de Recuperación*. Sin embargo, ni los medios ni los procedimientos allí descritos son de aplicación a lo que puede darse en zona de operaciones.

Por otra parte, las plantillas de las unidades desplegadas en operaciones sí incluyen medios de recuperación, sin una correspondencia con las unidades y materiales en territorio nacional.

De aplicación para las recuperaciones en ambiente hostil puede ser lo dispuesto en el *PD3-309*

Antes de iniciar la recuperación se monta la seguridad

Seguridad en los Movimientos: Convoyes, si bien por su brevedad convendría una mayor presencia de esta materia en las PMET en vigor.

En el seno de la Brigada Logística (BRILOG), actualmente, se imparte un curso de recuperación en ambiente hostil. Lo esperado y deseable es que en un futuro próximo toda esta documentación, sumada a la experiencia del personal en operaciones, se desarrolle y dé lugar a una PMET con el carácter que se determine (orientaciones).

QUIÉN RECUPERA Y *QUÉ* SE RECUPERA

Que es recuperar: A lo largo del presente artículo se va a entender recuperación como evacuación, es decir, el traslado de unos medios inoperativos (generalmente vehículos) que no pueden moverse por sí mismos, a una instalación o zona donde puedan ser reparados y puestos en funcionamiento, o en su caso evacuarlos sobre un órgano de mantenimiento superior (lo que equivaldría a un punto de recuperación)[1].

Quién recupera: Lo normal, deseable y aconsejable es que, en la medida de las posibilidades de las unidades, sea la propia unidad que ha sufrido la incidencia (comúnmente avería o accidente, aunque también es posible una ataque) la responsable de la recuperación con los medios a su alcance. En operaciones, se aumentan estos medios respecto a los que dispone una unidad tipo compañía en territorio nacional, puesto que lo habitual es que todos los convoyes estén dotados de su correspondiente equipo de mecánicos/recuperación.

En casos excepcionales (en torno al 10%)[2] es necesario recabar apoyo para el traslado de los medios afectados. Este apoyo de recuperación, por causas que escapan al ámbito de este artículo, puede estar constituido por medios locales civiles, o medios militares de la agrupación en la zona de operaciones. Serán cuestiones económicas, de seguridad y de disponibilidad las que motiven un medio u otro de recuperación.

Qué se recupera: en principio la respuesta parece sencilla, todo se recupera. Sin embargo no siempre es así por razones de seguridad. En ciertas situaciones puede ser preferible no recuperar material, si el riesgo inherente a la operación desaconseja permanecer en el terreno más tiempo del imprescindible.

Conviene resaltar que se han de emplear todos los medios disponibles para tratar de recuperar todos los equipos del Ejército, incluso aquellos

El Ejército cuenta con potentes medios de recuperación

de los que no se pudiera extraer ningún provecho (como el caso de vehículos calcinados). Consideraciones de índole legal y moral (dejar equipo en manos del enemigo) obligan a tratar de regresar con todo lo que salió.

CUÁNDO SE RECUPERA

Una vez acaecido el incidente que obliga a detener el vehículo, lo inmediato es atender a la seguridad, incluso si la detención no ha sido motivada por un acto hostil. Cualquier detención en zona de operaciones debe considerarse automáticamente como posible situación hostil. Si la detención o incidente ha sido provocado directamente por una acción del enemigo (fuego directo, indirecto o acción IED), la seguridad implica abandonar la zona de fuego inmediatamente.

Atendida la seguridad (lo cual puede implicar una reacción de fuego por parte de los elementos de seguridad del convoy) y una vez establecida, es el jefe del convoy el responsable directo de la recuperación del material. Normalmente el jefe delegará esta función en personal especializado, fundamentalmente personal especialista de la rama Automoción. Es necesario recalcar que un alto porcentaje de las detenciones se dan por fallos mecánicos, por lo que será el personal especialista el más idóneo para reparar, aun circunstancialmente, la avería.

CÓMO SE RECUPERA, AMBIENTE FAVORABLE

Una vez se ha determinado quién va a dirigir la recuperación, el personal encargado de la misma se traslada a la zona donde está detenido el vehículo. El itinerario hasta el vehículo debe estar asegurado y libre de posibles IED, lo que puede llevar al jefe del convoy a ordenar un reconocimiento por parte de un equipo EOR/EOD (*Explosive Ordnance Reconnaissance/Disposal*). Aunque la seguridad esté establecida, conviene que el personal de recuperación esté armado durante todo el proceso, siendo recomendable que el tipo de arma sea manejable y de reducido tamaño, como el HK versión KE. Es importante que el personal de recuperación se sienta

protegido, incluso no siendo responsable directo de la seguridad. Antes de cualquier otra consideración debe primar la seguridad de los intervinientes, pues cualquier accidente o baja por acción del enemigo agravaría el problema original. *Sin rescatador no hay rescate*.

La mejora en las capacidades de recuperación en ambiente hostil pasa por la elaboración de publicaciones doctrinales, una instrucción conjunta en el ámbito de la Fuerza y una mejora en los materiales, siendo fundamental la instrucción y adiestramiento

Una distinción respecto a las recuperaciones fuera de ambiente hostil es el manejo de los tiempos. En territorio nacional no hay premura para recuperar el material, por lo que se usarán técnicas tendentes a no agravar la avería empleando todo el tiempo necesario para ello. Sin embargo, ante la posibilidad de contacto con el enemigo, y a la vista de la vulnerabilidad de un convoy detenido y con personal pie a tierra, es preferible hacer un arreglo o remolque rápido, incluso a costa de la operatividad del material.

Uno de los principales conflictos en las recuperaciones es su mando directo. Aunque el responsable último debe de ser el jefe del convoy/unidad, será normal que delegue esta tarea en personal especialista o especializado. Una vez aclarado este punto, ha de quedar bien claro que, independientemente del empleo, las órdenes a los intervinientes en la recuperación deben ser dadas única y exclusivamente por el responsable directo de la misma. De esta

El personal de recuperación queda expuesto durante los trabajos

manera se evitan las injerencias en el proceso, las órdenes y las contraórdenes.

En muchas ocasiones, y ante la imposibilidad de que el vehículo opere con sus propios medios, será necesario su remolque o carga en uno de los vehículos preparados en el convoy para el transporte de medios inoperativos (vehículos VEMPAR). Tal y como indica la *Publicación Doctrinal (PD) 3-309*, el personal y material sensible (armamento, transmisiones) del vehículo accidentado se redistribuirá entre los medios del resto del convoy, como se haya previsto desde su planeamiento.

Para el remolque de los medios, en un principio, será suficiente un vehículo de las mismas características que el inmovilizado. Es aconsejable que personal especialista supervise, o llegado el caso prepare el remolque por las consideraciones mecánicas del mismo (por ejemplo, cuando es necesario liberar los pulmones de freno o la transmisión).

CÓMO SE RECUPERA, AMBIENTE HOSTIL

Cuando la recuperación se produce bajo la acción del enemigo, bien con fuegos directos/indirectos o con IED, las prioridades y los tiempos de la recuperación cambian.

En primer lugar es decisión del jefe del convoy si es necesario recuperar el material en ese momento. Es posible que, dadas las circunstancias, la recuperación se tenga que posponer hasta que cese la acción enemiga, y pueda garantizarse la seguridad de los intervinientes.

Excepto para el caso de salvar vidas humanas, no se debe actuar sin haber suprimido la acción del enemigo por el fuego propio o al quedar la zona asegurada de IED. En este caso, con el fin de reducir las bajas propias, se ejecutarán las maniobras necesarias de recuperación, preferiblemente sin bajar de los vehículos[3].

En este tipo de recuperación, bajo la acción enemiga, puede no ser válido esperar al equipo

En las operaciones de recuperación es alta la vulnerabilidad

de recuperación, sino que en ocasiones y con tal de extraer al personal de la *zona de muerte*, serán los vehículos más cercanos los encargados de liberar el vehículo.

El método más rápido para arrastrar un vehículo suele ser el enganchar algún cable de remolque y tirar del vehículo inmovilizado. Una vez el vehículo fuera del área de peligro, se seguirá con la recuperación de la manera descrita con anterioridad.

En estos casos la rapidez en la recuperación vuelve a cobrar la máxima importancia. La posible reacción enemiga es un factor que tener en cuenta. Se debe barajar la posibilidad, si la recuperación así lo requiere, de establecer una base de patrullas para pasar la noche. De esta manera se evita el trabajo nocturno, donde la acción enemiga puede dificultar las tareas de recuperación (ya de por sí difíciles en ambiente nocturno).

VEHÍCULOS ESPECIALIZADOS EN RECUPERACIÓN

La elevada masa del RG-31 obligó al Ejército a adquirir vehículos específicos para su posible remolque en zona de operaciones, que han mostrado su capacidad de recuperar los RG-31, con las limitaciones lógicas por la masa del vehículo tractor.

Sin embargo, este material no es de dotación en las unidades del Ejército, por lo que su instrucción y adiestramiento se realiza a través de los módulos preparados al efecto (actualmente el MC 250 transformado como vehículo recuperador está a cargo del Grupo Logístico X). Esto implica que el conocimiento que al respecto tienen las unidades al llegar a zona de operaciones no es el más adecuado para su posterior uso en condiciones reales, lo cual, sin duda, redunda en la eficacia del material.

Otra de las limitaciones del vehículo es el blindaje, inferior al de los medios a recuperar. El del MC-250 blindado es de nivel 1 (el inferior en una escala sobre 5), siendo el de los LMV y RG-31 de nivel 3[4]. Los componentes del equipo de recuperación deben ser conscientes de que su medio de trabajo es el menos blindado de los incluidos en el convoy.

USO DEL MATERIAL DE EXCARCELACIÓN

Al igual que en el caso del vehículo recuperador, el material de excarcelación no es de dotación en nuestras unidades, estando los equipos disponibles para instrucción a cargo de la Academia de Logística. Esta escasa disponibilidad de medios impide que nuestras unidades de mantenimiento (que son las que tienen a cargo el equipo en zona de operaciones) proyectadas, tengan el nivel de instrucción y adiestramiento acordes con la complejidad de los equipos.

Por otra parte, el uso de estos equipos en situaciones reales, está muy limitado por su escasa disponibilidad, poca autonomía y lentitud de despliegue y operación. Todos estos condicionantes no solo obligan a una redefinición en cuanto a la instrucción/adiestramiento con este material, sino también a la propia composición del equipo.

CONCLUSIONES

A juicio del autor de este artículo, queda mucho por aprender en el campo de las recuperaciones en ambiente hostil. Falta normativa al respecto, al igual que instrucción e incluso material.

Sin embargo, hay que destacar que, desde las primeras proyecciones en misiones internacionales, el cambio, a mejor, ha sido constante. Se han implementado nuevos procedimientos y medios, y nuestro personal ha ganado considerable experiencia en cada rotación.

Una mejora en las capacidades de recuperación en ambiente hostil pasa por la elaboración de publicaciones doctrinales, una instrucción conjunta en el ámbito de la Fuerza[5] y una mejora en los materiales, siendo fundamental la instrucción y adiestramiento en territorio nacional como parte de las actividades normales de nuestras unidades.

NOTAS

[1] Definiciones del OR4-606.

[2] Según estadísticas particulares de la Unidad de Mantenimiento del RA-XXXI.

[3] Se utilizarán los procedimientos establecidos en la PD3-309.

[4] Según NATO AEP-55 STANAG 4569, *Protection levels for occupants of logistic and light armored vehicles*.

[5] Reforzando y ampliando el curso de recuperación en ambiente hostil que se imparte en la BRILOG.■

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

1. REVISTA EJERCITO. AUTORES

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

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

2. DERECHOS:

Los autores de los artículos se comprometen a respetar los derechos de propiedad intelectual que pudieran existir sobre los textos, fotografías, gráficos e ilustraciones que presenten para su publicación, en los términos establecidos por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

3. 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 arábiga) 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

Evolución de la Infantería en la Primera Guerra Mundial

Miguel Sánchez de Toca Alameda. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

INTRODUCCIÓN

En mi imaginario, como en el de muchos, la Primera Guerra Mundial es una foto de una trinchera encharcada y un soldado con máscara de gas que hace guardias; la imagen de una guerra de posiciones, sin movimiento, en un aparente estado de tablas, porque los contendientes se han cansado de lanzar olas de soldados hacia la tierra de nadie (300 metros escasos entre ambas líneas) sin conseguir nada. Y sin embargo, la Primera Guerra Mundial estimuló avances técnicos y soluciones tácticas que sentaron las bases de las operaciones militares del siglo XX.

En este artículo trato de resumir en varios cuadros algunos aspectos de la Infantería que evolucionaron en aquella guerra. La imposibilidad de abarcarlos todos me obliga a reseñar solo los más importantes.

LA APROXIMACIÓN AL CAMPO DE BATALLA Y LA MANIOBRA OFENSIVA

Rotas las hostilidades, la infantería de ambos bandos fue en tren a los respectivos frentes hasta las últimas decenas de kilómetros que hizo a pie en columna de a cuatro, con uniformes llamativos y poco prácticos para el combate: unos, pantalón rojo y sin casco; y otros, con casco con pincho, cuello cerrado, bayoneta sable y bota casi alta. La marcha se prolongaba hasta la primerísima línea y al principio, por falta de experiencia, se provocaron grandes concentraciones en el escalón regimiento en pueblos que estaban a escasos centenares de metros del frente. Ernst Jünger, primero soldado y luego oficial de Infantería, contó cómo despertó al horror de la guerra al llegar al pueblo donde estaba la plana mayor de su regimiento: mientras los asignaban a compañías, sufrieron su primer bombardeo artillero que diezmó a la reclutada.

En los primeros momentos del conflicto, antes de que se constituyera el frente, la infantería avanzaba a pie tratando de envolver, pero se encontró con un enemigo que también había desplegado en tren y que le cerraba el paso a su misma velocidad, la del soldado a pie. Ambos bandos recurrieron casi simultáneamente a improvisados intentos de motorización con requisa sobre la marcha de vehículos particulares, taxis, o bicis,

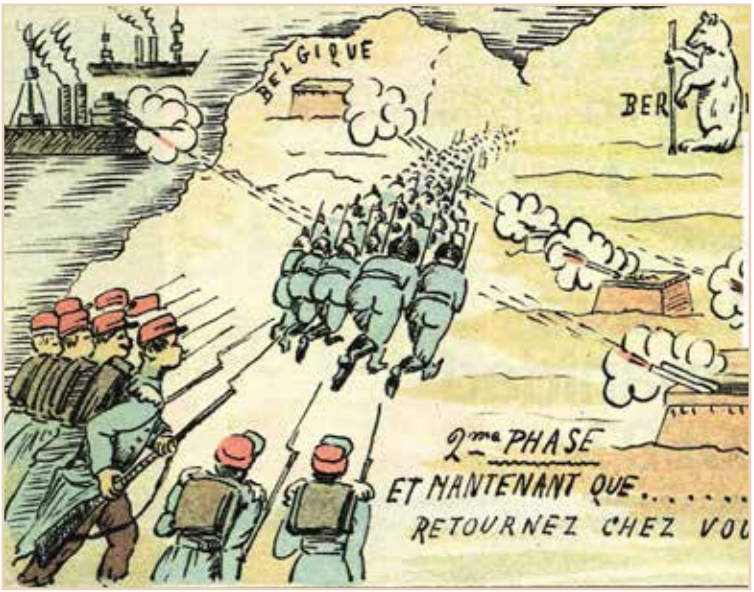


Imagen de propaganda donde se distinguen los uniformes franceses con sus kepis rojos y los cascos de pincho alemanes

lo que permitió adelantar combatientes, pero no los víveres y bagajes que seguían a las unidades en carruajes de caballos: la infantería recién motorizada no alteró los resultados de la maniobra.

Al empezar la guerra, la organización de los batallones era cuaternaria o equilibrada, y los batallones se agrupaban de a dos en regimientos, de a cuatro en brigadas y las brigadas de a cuatro en divisiones. Solo posteriormente los imperiales, que necesitaban más divisiones en el Este, tendieron a organizar la Infantería en brigadas ternarias.

Para el ataque, los batallones de infantería, de a cuatro compañías, desplegaban una o dos al frente y otras dos escalonadas en profundidad o al flanco; el batallón cubría en total un frente de unos 250 metros. Al toque de «ataque», las compañías salían en una sola fila de una base de partida situada como máximo a mil metros del objetivo (en muchas ocasiones, solo a unos cientos) con dos pasos de intervalo entre hombres y cincuenta metros de distancia entre compañías. Por debajo del nivel compañía estaba la sección y a veces la media sección, pero no el pelotón. Al desplegar las secciones en guerrilla (en fila) sus oficiales solían ir al frente y los sargentos y cabos se alternaban entre los soldados. Se avanzaba a saltos.

Sin embargo y a medida que los frentes se fueron fijando, las oleadas de ataque sufrieron tremendos castigos de fuego de las ametralladoras y las barreras artilleras, y se pasó a despliegues menos densos: La 9ª División Escocesa del Ejército Expedicionario Británico que en septiembre de 1915 desplegó en Loos con cada una de sus compañías en línea, nueve meses más tarde en Longueval dispuso en el mismo frente las compañías con una sola sección y el resto escalonado en profundidad.

El problema táctico del paso de líneas que va asociado al aumento de profundidad se fue resolviendo en el escalón sección, dejando que las secciones más adelantadas fijaran por el

Para ir a primera línea se llegaron a requisar taxis

Segunda línea de una ofensiva, la primera se intuye más al fondo (separadas unos 70 m). Ya no van tan juntos como al principio y llevan casco.

fuego desde donde hubieran llegado, y se mantuvieran allí hasta que las rebasasen las secciones de segundo escalón; en la práctica este procedimiento elevó a la sección a la categoría de unidad táctica.

Las medidas de control en las pequeñas unidades eran el silbato y la corneta que el ruido del apoyo propio o el de la reacción del enemigo apagaba pronto. Para entonces la acción del mando se ejercía directamente. Oficiales y suboficiales conducían los ataques con escuadras de distintas secciones e iban despachando agentes de enlace. Además, al compás del

Infantería británica al asalto

Compañía alemana de ametralladoras campo a través: las armas en mulos y sus elementos de respeto en carro

avance, un par de soldados por compañía iban tendiendo hilo telefónico para enlazar con el batallón, hilo que había que reparar. continuamente. Al principio de la guerra los oficiales iban todavía al asalto con la pistola en una mano y el sable en la otra, pero más adelante resultó frecuente que cogieran un fusil para evitar ser un blanco temprano.

El último acto del combate podía terminar con los asaltantes en la trinchera con la bayoneta calada esgrimiéndola contra los ocupantes. Más adelante, los segundos escalones de los equipos de asalto llevaron bolsas de granadas para reabastecer a los más adelantados.

La infantería usaba fusil de cerrojo (Máuser unos, Lebel los franceses, Lee-Enfield los británicos), que era fiable y preciso hasta los cuatrocientos metros y utilizaba cargadores de cinco cartuchos, pero muy pronto se vio la necesidad de reforzarlo para limpiar las trincheras con granadas de mano, de palo o de piña y, posteriormente, las proyectadas desde el fusil. Las ametralladoras, inicialmente muy escasas, eran armas muy pesadas encuadradas en compañías homogéneas en los regimientos o brigadas, cuyos mandos no eran muy proclives a arriesgarlas, agregándolas al escalón de asalto. Sin embargo, a medida que demostraron su eficacia para constituir bases de fuegos y convertirse en la artillería más a mano, las compañías de Infantería recibieron ametralladoras más ligeras sin trípode.

Durante la noche se enviaban numerosas patrullas de reconocimiento para capturar prisioneros o para abrir un pasillo en las alambradas, pero la falta de control sobre la propia unidad hizo que no se prodigaran por encima del escalón sección. En estas escaramuzas fue donde se ensayó y popularizó el enmascaramiento del equipo y del combatiente con medios de circunstancias.

En el lado alemán entendieron enseguida que la ruptura de las líneas por la Infantería se debía hacer o bien perforando por sorpresa en un punto y adentrándose, o bien por atrición. Rommel cuenta que mientras estuvo en 1915 en el frente occidental, rompió varias veces la línea enemiga con su compañía, asaltando con un par de escuadras escaqueadas y dejando otras para apoyar

Infantería canadiense se defiende en una trinchera en Yprés

por el fuego. Una vez alcanzada la primera línea, Rommel avanzaba sin parar profundizando hasta los emplazamientos de artillería (que tiraban en tiro directo) e iba dejando equipos para limpiar y contener el borde de la brecha. Pero esta maniobra fue más excepcional que habitual hasta que se formaron las tropas de asalto.

A fin de recuperar la movilidad, estancada en las trincheras, a medida que la guerra se prolongaba, tanto aliados como alemanes recurrieron a los gases, los vehículos acorazados de combate y el bombardeo de las retaguardias, pero se enfrentaron al dilema de: o bien atacar y romper y, una vez mordido un pequeño pedazo de tierra enemigo, retenerlo y consolidarlo (a veces solo centenares de metros más allá de la trinchera propia); o por el contrario, romper y profundizar mucho (decenas de kilómetros a veces) y verse obligados a replegarse enseguida por la incapacidad de consolidar el terreno.

Al acabar la guerra, el orden de combate inicial se había transformado en un orden más abierto en el que se perdía de vista al jefe, donde las ametralladoras ligeras acompañaban a las guerrillas en el asalto mientras las pesadas batían objetivos puntuales y donde los fusileros tenían que avanzar, protegerse, ver y tirar hasta su objetivo.

LA INFANTERÍA EN DEFENSIVA

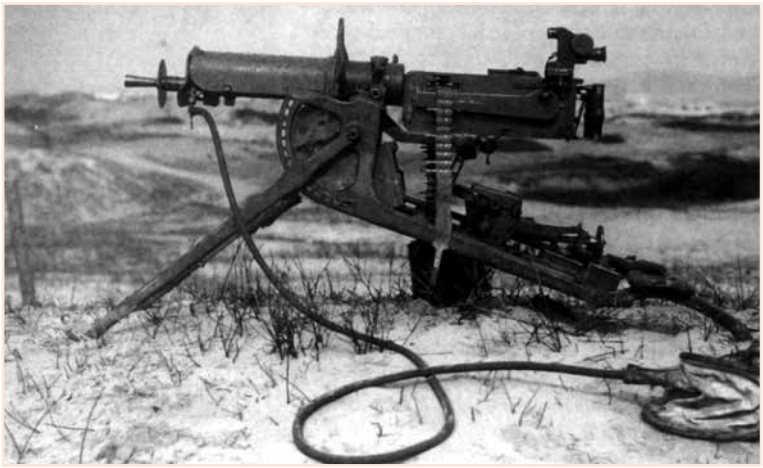
Al comenzar la guerra, la defensiva seguía las tendencias heredadas de las guerras napoleónicas: largas líneas con una densidad de ocupación que al principio era de un infante cada metro y medio, y más adelante llegó a ser de un infante cada veintiocho centímetros.

A pesar de la aparente debilidad de la línea, al principio y hasta mediada la guerra, varias innovaciones reforzaron y consolidaron la idea clausewitziana de la superioridad de la defensiva: las alambradas, que se habían probado en las guerras coloniales, las ametralladoras, el aumento de fuego de artillería y la capacidad para trasladar contingentes importantes gracias a la densa red ferroviaria. Con el tiempo, para impedir las perforaciones puntuales se fueron añadiendo líneas a la defensa, que llegó a tener hasta siete líneas en una profundidad de unos diez kilómetros.

Las trincheras estaban jalonadas por puestos de tirador con banqueta, con una berma detrás y cierto número de ramales que salían perpendiculares hacia el enemigo y terminaban en los puestos de centinelas. Por delante tenían alambradas de varias líneas de piquetes, y los centinelas de ambos bandos quedaban separados a veces por escasos cincuenta metros o menos. La fortaleza de la línea la daban las ametralladoras emplazadas en puestos reforzados que luego se convirtieron en fortines de cemento; al principio de la guerra dos por batallón y al final por compañías enteras de ametralladoras ligeras y pesadas que se convirtieron en el esqueleto de la defensiva, solapando sus fuegos de barrera que rasaban el terreno tanto como era posible.

Inicialmente las reservas estaban centenares de metros detrás de la primera línea, pero a medida que aumentaron los alcances artilleros, se fueron escaqueando más alejadas. También la

artillería de apoyo directo a la trinchera estaba al principio solo a unos centenares de metros detrás de las trincheras, hasta que aumentaron alcances y calibres y se fueron introduciendo técnicas de tiro indirecto. El alejamiento de la artillería trajo dos inapreciables innovaciones: la figura del oficial de enlace de Artillería entre las filas de los infantes, y el interés de los oficiales de Infantería por planear y solicitar barreras y otros efectos artilleros. Innovaciones sangrantes contra la Infantería fueron la espoleta a tiempos que hacía explosionar el proyectil en el aire arrojando balines y metralla contra la infantería descubierta, la espoleta retardada que se hundía y provocaba hornillos, y el mortero de trinchera (llamado entonces lanzagranadas o bombarda) que podía tirar desde el interior de la trinchera enemiga sin que apenas se le oyese, y que caía verticalmente.



Ametralladora Maxim 15/08

Las comunicaciones laterales y en profundidad se hacían con teléfonos (con frecuencia intervenidos por el enemigo) y mediante agentes de enlace. Además, en el caso de las peticiones de fuego de la artillería, se doblaban con bengalas porque la preparación enemiga normalmente rompía los cables. Cuando se producía la ruptura, tras el estremecedor y sangriento avance enemigo por la estrecha tierra de nadie bajo la «tormenta de acero» de la artillería, las reservas locales acudían al contraataque. La paradoja era que las reservas se movían con la misma celeridad que los asaltantes —lo que diera de sí el fusilero a pie— y difícilmente cambiaba algo la situación anterior al asalto.

El empleo en defensiva de la Infantería no se modificó sustancialmente a lo largo de la guerra, y bastante tiempo después todavía se consideraban las ametralladoras pesadas y medias el esqueleto de la línea y, posteriormente, de la posición. Todavía hubo de pasar tiempo hasta que la experiencia de la defensiva en montaña se incorporó al llano y se empezaron a escalonarse en profundidad posiciones de media sección que se complementaban mutuamente.

LAS TROPAS DE ASALTO

Para romper la impenetrable combinación táctica de línea, ametralladoras y barreras de fuego, los alemanes prepararon tropas de asalto *(Sturmtruppen*). Paradójicamente, el gran cambio que transformó la orgánica y abrió las mentes a la Infantería moderna se ensayó con un destacamento *(Sturmabteilung*) compuesto por dos compañías de ingenieros y una sección de cañones de infantería—cañoncitos del 37—, que los alemanes organizaron en 1915 para el asalto de los fortines de la primera línea enemiga. El destacamento encuadraba veteranos en grupos de entidad pelotón, armados con carabina de caballería, más corta y menos engorrosa que el fusil de infantería, cuchillo, pala con bordes afilados para el combate dentro de las trincheras, muchas granadas de palo, tijeras cortaalambradas y algunos explosivos. Cuando se tuvo más experiencia, añadieron al destacamento cuatro morteros y seis ametralladoras, y sustituyeron los cañoncitos de 37 con cañones rusos de 76. Las tropas de asalto calzaban borceguíes ligeros y vendas en la pantorrilla en lugar de los pesados botos alemanes, y fueron las primeras en usar el casco que sustituyó al de pincho.

El destacamento, reforzado con dos compañías de infantería, se empleó con éxito en Verdún, y Luddendorf decidió extender la experiencia a todos los ejércitos alemanes. El gran

salto adelante de las tropas de asalto vino de la mano del general Hutier, que propugnó una táctica de penetración profunda y flancos al aire sin preocuparse de reducir las resistencias rebasadas, con la que redujo Vilna, donde los alemanes llevaban atascados dos meses. Hutier multiplicó las tropas de asalto, a las que dotó de armas automáticas (el subfusil M 18) y lanzallamas.

Las tropas de asalto se empleaban en grupos pequeños de tres o cuatro hombres que se infiltraban hasta los fortines enemigos. Los grupos de asalto desarticulaban y reducían las defensas enemigas de primera línea, contenían la brecha y abrían paso al grueso. La idea era buena y funcionó, y volvió a poner de manifiesto que la Infantería es la que pone más bajas y la que quizás requiere más destrezas.

LA INFANTERÍA EN MONTAÑA

En el frente entre Austria, Hungría e Italia, así como en Rumanía, la guerra tuvo un carácter marcadamente montañero y se libró frecuentemente en la misma divisoria de montañas con desniveles de más de dos mil metros sobre los valles.

En la guerra alpina menudearon los golpes de mano, la guerra de minas, los asaltos frontales, y el empleo de artillería pesada (hasta 270 mm) procedente de buques e izada a las cimas a costa de ímprobos esfuerzos. Hubo también guerra de gases y toda clase de defensiva en fuertes, fortines, cavernas, posiciones y líneas. Pero quizás la enseñanza más interesante para la infantería fue que, gracias a las múltiples crestas militares sucesivas que presenta cualquier ladera de buen tamaño, era posible infiltrarse y avanzar a media ladera, oculta a las posiciones culminantes.

El modelo de estudio es la penetración austro alemana en Caporetto después de las once sangrientas ofensivas italianas del Isonzo. Tras una preparación relativamente corta, pero con gases, que batió la primera línea de vigilancia y los asentamientos artilleros italianos (casi todos en línea de visión directa, pues entonces se tiraba así), una serie de batallones en hilera acometieron las empinadas laderas de la orilla derecha del Isonzo. El entonces teniente Rommel, a la cabeza de cuatro compañías de infantería en hilera y dos compañías de ametralladoras pesadas (la verdaderamente pesada Maxim 08/15), se infiltró a media ladera, con ocasionales subidas para atacar por retaguardia a las posiciones de la cresta, con lo que capturó cinco regimientos, 9.000 hombres y 81 piezas de artillería, sin contar con los prisioneros que se le incorporaron espontáneamente.

Los soldados de Rommel, sin mulos, con las ametralladoras al hombro, cada una con su trípode y su depósito de agua, subieron y bajaron 2.500 metros de desnivel y profundizaron veinte kilómetros, prácticamente sin bajas, confirmando así dos postulados que son de valor permanente para la Infantería: que el sudor de la instrucción ahorra sangre y que siempre es rentable caminar para envolver.

LA INFANTERÍA Y LOS CARROS DE COMBATE

Conseguir romper la línea enemiga para explotar a continuación fue el desafío permanente de la guerra de trincheras, pues la Caballería a caballo no solo era demasiado débil frente a las ametralladoras, sino que normalmente estaba demasiado lejos del frente para pasar a la explotación si se lograba la ruptura.

Algunos estrategas de retaguardia creyeron ver la solución en los tanques que los franceses llamaron char de combat. Sin embargo su primera aparición en septiembre de 1916 en Flers desinfló las expectativas de la infantería. En su primera época, los carros podían aplastar la alambrada y acompañaban a la infantería, pero daban más apoyo moral que real. Todavía en Passchendaele en julio de 1917, los carros se atascaron en el barro y se limitaron a apoyar en columna desde la carretera. Unos meses más tarde, en Cambrai, se emplearon por primera vez los carros en lo que conocemos como «masa» y consiguieron una ruptura y avance el primer día de seis kilómetros con solo 4.000 bajas (nada en comparación con las decenas de miles de unos meses atrás). Passchendaele fue en verdad una batalla esencialmente artillera, pues la artillería era cada vez más precisa y los carros inicialmente solo iban de acompañamiento de la infantería. La conclusión fue que, si entonces no se vieron todas las posibilidades de un empleo en masa para romper y explotar acto seguido,

Carro inglés, preparado para desorganizar alambradas

al menos se percibió la necesidad de entrenar la combinación con artillería e infantería para que le abrieran camino.

CONCLUSIONES

La Primera Guerra Mundial se planeó y empezó como una gran guerra de Infantería en movimiento al modo napoleónico, que muy pronto resultó ineficaz. El armamento, equipo y la táctica de Infantería no podían resolver de modo definitivo el enfrentamiento. Una vez estancada la ofensiva, la trinchera como foso y el dilema de la ruptura y la explotación llevaron a innovar y resolver tácticamente la situación. Sin embargo, lo que realmente determinó el final fue la abrumadora superioridad de recursos que aportó Estados Unidos a uno de los bandos.

Mientras tanto se produjeron muchos cambios e innovaciones. La orgánica de la Infantería en las unidades fundamentales del arma se hizo ternaria. Se integraron las ametralladoras y los morteros en el nivel batallón y la sección cobró entidad táctica, articulada en dos medias secciones. En la ofensiva se evolucionó al orden abierto donde se pierde el contacto visual con el jefe y se aprendió a combatir de modo escaqueado, haciendo de cada hombre una unidad en sí misma capaz de actuar, una vez se empapara de la intención de su jefe. También se estrenó la cooperación con los carros y, aunque en aquel momento no se aprovechó todo su potencial, se allanó el camino para entender su empleo. En defensiva se aprendió a replantear el esqueleto con ametralladoras rasando el terreno y solapando campos de tiro, cubiertos a su vez por barreras de fuego preplaneadas. En muchos ejércitos occidentales algunos de estos rasgos perdurarían hasta fines de siglo.

Finalmente, una vez más se hizo patente que el fusilero de Infantería, lejos de ser una pieza mecánica ajustable, es un empleo que requiere de muchas destrezas para poder sobrevivir, avanzar y cumplir su misión.

La lectura de la historia de la Primera Guerra Mundial y el estudio de la Infantería en ella ofrecen abundante materia a la reflexión sobre lo que pasó y lo que habría sido posible, y quizás nos enseñe muchas de las esencias del oficio militar en el campo de batalla.

BIBLIOGRAFÍA

– GRIFFITH, Paddy. *Battle Tactics of the Western Front.*
– JÜNGER, Ernst. *Tempestades de Acero.*
– LIDELL HART, Basil. *A History of the World War.*
– ROMMEL, Erwin. *La Infantería al Ataque.* ■

GUÍA FÁCIL PARA EL *MANAGEMENT* EN LA LOGÍSTICA

Pedro Díaz Osto. General de División. DEM.

«El conocimiento» o la «gestión del conocimiento» está de moda desde las últimas décadas del pasado siglo. Hay multitud de publicaciones sobre el particular, que tratan de ayudar a incrementar el rendimiento de una organización por medio de la mejora de los procesos y de los individuos que la componen, a la vez que aumentan el desarrollo personal de estos. Nombres como Peter F. Drucker, considerado el padre del *management,* ya fallecido, o David Allen son conocidos por todos aquellos que han sentido alguna curiosidad por la cuestión. No puedo olvidar el relato novelado *La meta de Goldratt*, publicado en 1984 y reeditado por última vez en 2004.

Con estas líneas pretendo hacer una muy modesta aportación a esta materia, fruto de mis años de experiencia en el mundo de la logística militar. Puede que al lector avisado, lo aquí escrito le suene a algo rancio por viejo o antiguo. Es cierto que son ideas empleadas en la gestión empresarial desde hace mucho tiempo, pero a mi modo de ver totalmente vigentes y pienso que queda mucho camino por andar en el Ejército para su completo desarrollo.

No se trata de un artículo sobre moral militar o sobre los valores de la profesión. Se trata de exponer ideas-fuerza sencillas, pero muy potentes en mi opinión, que si se aprehenden —con «h»— y son diariamente llevadas a la práctica por todos los componentes de una organización, se transforman en un poderoso motor para impulsar el avance hacia los objetivos fijados. De unas cuantas —cinco—, aplicadas al trabajo en el área de logística van estas líneas, cuyo *target*,

por tanto, es el conjunto de nuestros logistas y del personal especialista.

Veamos el enunciado de las cinco ideas-fuerza:

- *«Ten siempre presente la conocida como regla de Pareto, la del 80/20: trabajando sobre el 20% de los datos de entrada del problema, se obtendrá el 80% de los resultados; discrimina entre lo principal y lo secundario»*.
- *«Calidad es escribir lo que se hace y después hacer lo que se escribe, mejorando con la experiencia lo escrito»*.
- *«Si quieres mejorar algo mídelo, o dicho en negativo: lo que no se puede medir, no se puede mejorar»*.
- *«Pregúntate siempre si una tarea concreta que ejecutas, aporta valor añadido a los fines de la organización; si no es así, elimínala si puedes o propón que se elimine al responsable adecuado»*.
- *«Alinéate con tu jefe»*.

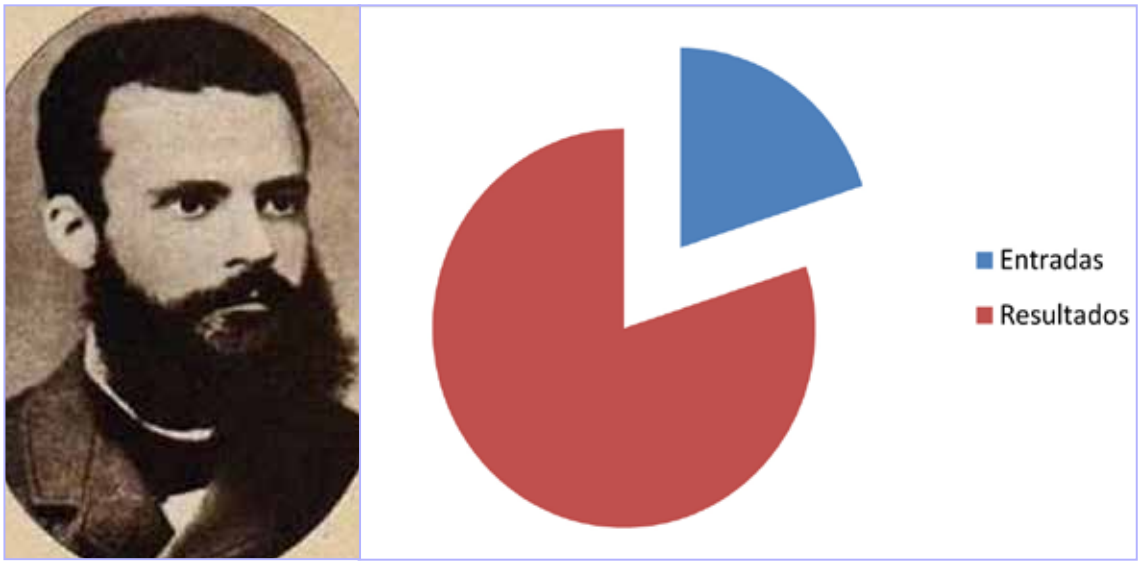
El orden de cita no responde a su importancia. Se puede observar que todas giran alrededor del concepto de «mejora continua».

LA PRIMERA, PARETO

Como es sabido, el italiano Vilfredo Pareto que vivió a caballo de los siglos XIX y XX, es conocido por sus aportaciones a la economía y a la sociología entre las que destaca el famoso descubrimiento de que el 20% de la población disponía del 80% de la riqueza. Con el paso del tiempo, el descubrimiento se transformó en principio por sus múltiples aplicaciones. Este principio o regla es de plena aplicación a la logística, de hecho es ampliamente empleado en la logística civil y en mi opinión deberíamos consolidar su incorporación a nuestro acervo militar en general y logístico en particular, ya que aunque es cierto que lo empleamos, le falta ser una referencia permanente para nuestro personal.

Conocí por primera vez el principio hace más de treinta años en un libro de texto sobre Hacienda Pública y reconozco que en aquellos momentos no me di cuenta cabal de su potencia. Cuando a finales de la década de los ochenta el Ejército acometió el SIGLE (Sistema de Información y Gestión Logística del Ejército) —el actual, ya que hubo otro intento unos años antes que no cuajó— empezamos a usar y explotar con profusión la clasificación ABC de los recursos, que no deja de ser una extensión de la regla en cuestión.

Esta idea es de suma utilidad en el planeamiento, programación, ejecución y control de los recursos y actividades logísticas. De ahí la clasificación ABC antes mencionada, que en su uso más importante se refiere al precio de



Vilfredo Pareto y su «regla»

los artículos y su coste en inventario, pero que también puede referirse a la rotación de aquellos o a la importancia para la organización, como es el caso del material en operaciones que con este criterio entraría para el logista dentro del grupo A.

Aplicado a la programación de mantenimiento, por ejemplo, supondría que deberíamos centrarnos en el 20% de los sistemas de armas que consumen el 80% de los recursos disponibles. Si pensamos en la revisión y mejora de los datos básicos de mantenimiento, tarea inacabada, nuestro principio nos conduce a centrarnos otra vez en los sistemas de armas más importantes en términos de coste o de mayor prioridad como es el caso de las operaciones. Igualmente actuaríamos con el proceso de los datos asociados a las más de 150.000 peticiones anuales de mantenimiento y sus correspondientes órdenes de trabajo, pondríamos nuestra atención en el 20% de aquellas que se refieren a materiales que consumen el 80% de los recursos. Otra manera de enunciarlo que también me gusta y que aparece con frecuencia en la literatura sobre el particular: «*Una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales"*».

SOBRE CALIDAD

Cuando de calidad se trata, el personal militar dispone de un cuerpo doctrinal preciso y claro con las publicaciones españolas de calidad, derivadas de las publicaciones de calidad OTAN, que complementan a las normas ISO, EN y UNE correspondientes. En ellas se define formalmente el concepto de calidad así como la gestión, el aseguramiento y el control de la calidad para unos determinados procesos pero no para todos, ya que muchísimos de los que ejecutamos, entre ellos los más importantes como los que permiten la dirección del sistema de apoyo logístico y su red, no están recogidos en una publicación de calidad concreta.

En el mundo de la empresa, la gestión de la calidad ha evolucionado muchísimo desde los años sesenta, yendo del control de calidad basado en la inspección hasta la «calidad total»

(en inglés *total quality management*: TQM). Para el lector curioso recomiendo leer la obra *Out of the Crisis* de uno de los gurús en la materia, W. Edwards Deming, estadounidense fallecido a finales de 1993, que inspiró al Japón para revolucionar sus procesos de producción y convertirse en líder industrial en la segunda mitad del siglo pasado. Sus famosos *Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia* no tienen desperdicio. Suyo es también el conocido ciclo o círculo PDCA (acrónimo de *plan, do, check, act*) extendido por todo el mundo.

CALIDAD =
Escribir lo que se hace, hacer lo que se escribe y mejorar.

Sin embargo, hace ya muchos años uno de los profesores de un máster al que asistí dio una definición sencilla y muy práctica que incorporé inmediatamente a mi estilo de trabajo: *«Calidad es escribir lo que se hace y después hacer lo que se escribe»* a lo que yo añadiría *«mejorando lo que está escrito de una vez para otra»*, porque una de los conceptos principales de la calidad es el de «mejora continua».

Me gustaría detenerme sobre esta idea de documentar los procesos y mejorarlos mediante las lecciones aprendidas. Se trata de una idea-fuerza crucial. Si en una organización no se documentan los procesos, cuando se deban ejecutar de nuevo, aunque se trate de la misma persona, es muy probable que no se haga de la misma manera; no digamos si se trata de una persona diferente. Además, del estudio de lo ejecutado en el pasado, no podremos deducir tendencias, ni errores para corregirlos, por lo que se volverán a repetir se quiera o no.

Por regla general, en el trabajo diario no hacemos nuestro el espíritu que subyace en la normativa de calidad mencionada cuando, con la excusa permanente de la urgencia del día a día, ejecutamos por experiencia, es decir, sin documentar y sin analizar con rigor lo que hemos hecho. Como ya he mencionado, creo que la mayor carencia sobre el particular reside en los procesos de alta dirección del apoyo logístico con el tratamiento de millones de datos que demanda calidad tanto en los datos básicos de dichos procesos más o menos permanentes, como en los de gestión introducidos diariamente por los órganos de ejecución, o incluso en el diseño y ejecución de los propios procesos.

La única manera de transmitir el conocimiento de los individuos a la organización es escribiendo. De nada sirve el disponer de cuadros de mando expertos en una materia, si cuando cambian de destino, la organización pierde su «saber hacer» por no estar escrito o documentado ese conocimiento. En el mundo civil, hay una corriente de opinión que considera que la responsabilidad de los cuadros gerenciales está detrás de un porcentaje muy alto, próximo al 85%, de las ineficiencias en una empresa, dejando el resto para los operarios. El escribir y acertar en lo escrito está detrás de muchas de esas ineficiencias.

Sé que cuesta trabajo y que muchas veces para empezar a rellenar una hoja en blanco tenemos que vencer algo así como cierto pudor intelectual. Reconozco que este sentimiento es hasta cierto punto lógico, si tenemos en cuenta la alta rotación con la consiguiente falta de experiencia, que se da entre los cuadros de mando destinados en los órganos de dirección del sistema de apoyo logístico. No importa, hay que vencer esa resistencia y proponer mejoras de lo que hacemos por escrito y debatirlas con nuestros jefes, iguales y colaboradores.

Llamo la atención al lector sobre la importancia de las auditorías para implantar, gestionar y mejorar sistemas de calidad.

VAYAMOS CON LA TERCERA

La mejora por la medida. Ruego al lector que me disculpe por expresar esta idea-fuerza en inglés, pero es que fue en ese idioma como primero se escribió: *You can´t manage what you don´t measure*. Se trata de una vieja idea incorporada hace tiempo al acervo cultural de nuestro apoyo logístico pero, en mi opinión, tampoco suficientemente aprehendida —otra vez con «h»— ni, sobre todo, suficientemente desarrollada y empleada en la praxis diaria de

dicho apoyo. Por cierto, prácticamente todas las actividades logísticas tanto de dirección como de ejecución son mensurables o medibles.

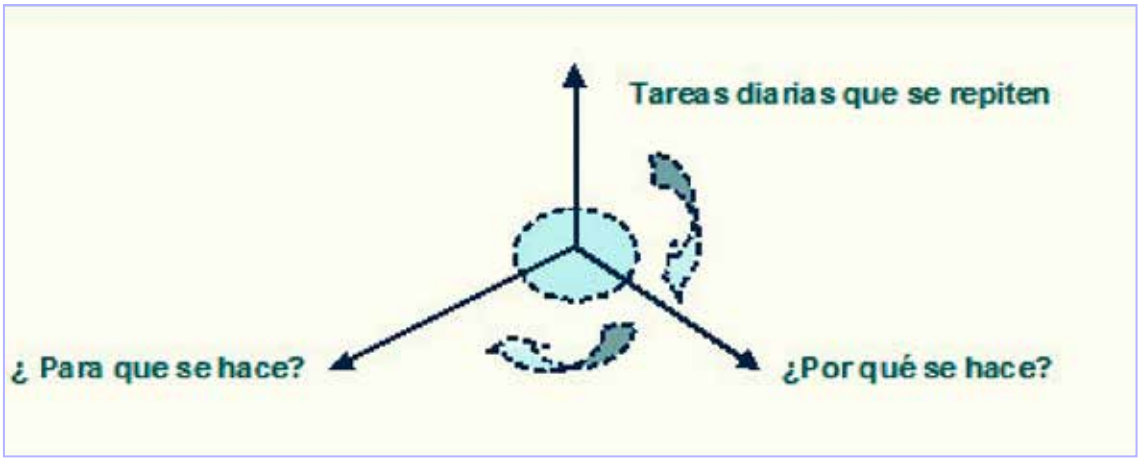
Es otra de las ideas-fuerza capitales: si quieres mejorar algo, mídelo; establece los indicadores adecuados, mídelos y activa el ciclo de mejora continua con los resultados de la medición. Hace ya algún tiempo que las tecnologías de la información han abierto unas posibilidades extraordinarias, entre las que se encuentra «la minería de datos». A nadie se le escapa que para obtener buenos resultados los datos deben ser fiables, relevantes, precisos, útiles, inteligibles, consistentes y oportunos, y que hay que acertar con los indicadores clave de rendimiento porque de lo contrario se puede producir una desviación acusada de los objetivos perseguidos. Sobre estas materias, sugiero leer los libros de Norton y Kaplan, famosos por el desarrollo de sus ideas sobre el cuadro de mando integral y de los mapas estratégicos, plasmadas en el cuadro de mando integral del Mando de Apoyo Logístico del ET (MALE) con mejor o peor fortuna.

En la logística del Ejército se empezó por medir sistemáticamente los procesos de abastecimiento relacionados con la distribución de artículos de consumo, en especial repuestos. Con esta medida se consiguió una calidad aceptable en la gestión de los citados artículos, empezando por su inventario con la creación de lo que se denominó el «almacén virtual único» que permitió una mejora sustancial en la adquisición al acercar la compra a la demanda real futura. Después siguió la medida de procesos de transporte integrados con la distribución y más adelante los procesos de mantenimiento, tareas de mantenimiento preventivo, correctivo y modificativo. No hace mucho se empezaron a medir los procesos de contratación de material y servicios del apoyo logístico.

MEJORA CONTINUA =
MEDICIÓN + EVALUACIÓN + REALIMENTACIÓN

Desde mi punto de vista, es en los procesos de mantenimiento donde hay que seguir avanzando con la medición puesto que apenas se ha progresado. La razón de este parón es sencilla: la falta de normalización de muchas de las tareas de mantenimiento. Para poder comparar el rendimiento de una tarea de mantenimiento ejecutada varias veces en el mismo órgano o en órganos distintos, la tarea debe estar definida con sus repuestos, mano de obra y plazos; si no es así, de nada sirve medirla porque no se dispone de una referencia o línea base sobre la que medir.

La medida en los procesos de contratación es otro cantar apenas esbozado. Pero hay que



Valor añadido

hacerlo comenzando por la definición de la estrategia de contratación correspondiente, fijando después líneas base de referencia contra las que comparar la ejecución e incorporando las lecciones aprendidas a ejercicios futuros. Aquí queda igualmente casi todo por hacer en lo que a medida se refiere. A nadie se le escapan las grandes dificultades que nos encontraremos si tratamos de relacionar la estrategia y la ejecución de la contratación con la eficiencia en el apoyo logístico.

La medición de resultados de procesos es un motor muy potente para su mejora y en mi opinión no debe quedar limitada a los indicadores implantados desde la alta dirección, sino que en cada nivel de la organización hay que hacer todo lo posible por medir lo que, siendo de su responsabilidad, no está incluido en indicadores superiores ¡Manos a la obra con decisión, ambición y amplitud de miras!

TU TAREA: ¿APORTA VALOR AÑADIDO…?

La cuarta idea-fuerza versa sobre el concepto de valor añadido que aporta cualquier actividad a la organización. Creo que una de las maneras más eficaces de que el logista se imbuya de la idea de mejora continua es que se cuestione en todo momento el valor añadido de su trabajo. El preguntarse constantemente: ¿Por qué hago esto? ¿Qué aporta a la organización esta actividad? ¿Es adecuado el momento y la forma en que la ejecuto? ¿Podría hacerse de otra manera que diera mejores resultados? nos ayudará a mejorar lo que hacemos.

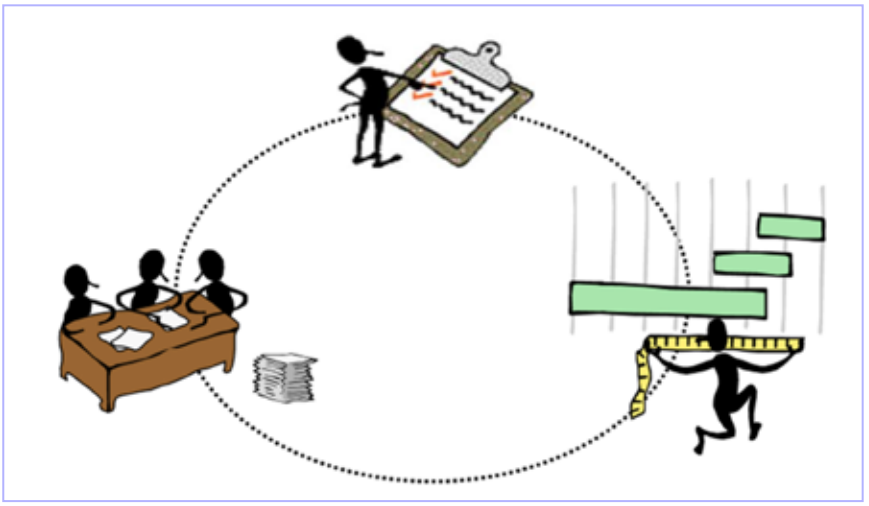
Muchas veces las propuestas derivadas del cuestionamiento intelectual anterior aun siendo válidas, no podrán ser puestas en práctica por incapacidad de la propia organización, pero incluso en estos casos su análisis y debate será positivo al menos en el entorno del que la propone.

El mayor activo de nuestra organización logística es su personal, los cuadros de mando, el personal de tropa y el personal civil. A todos habría que imbuirles de la importancia de cuestionarse por sistema la eficiencia de lo que hace, con espíritu constructivo en pos de su mejora.

Hace ya muchos años en un seminario sobre los recursos humanos y el cambio escuché una sentencia que se me grabó profundamente: para adoptar un cambio en una organización, siempre son necesarias entre otras muchas cosas, dos acciones fundamentales: el compromiso de la dirección y la adhesión de las personas. Pues bien, el preguntarse por el valor añadido de lo que hacemos, ayudará a buen seguro a acometer los cambios que la vertiginosa evolución de la tecnología y la sociedad nos demandan.

ALINEAMIENTO

Permítame el lector que otra vez emplee el término inglés: *alignment*. Es cierto que en nuestro cuerpo doctrinal y acervo cultural disponemos desde tiempo inmemorial de ese concepto con otras denominaciones como «unidad de acción» o «comunidad de doctrina» o, por qué no, «centralización de la dirección», pero cuando hace algunos años leí el libro *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización* de



Participación del personal

Alineamiento

Norton y Kaplan, autores ya citados, me impresionó la fuerza de la palabra «alineamiento» porque en ese único término se condensa gráficamente la idea de avanzar todos a una, sin desviaciones, en una organización.

Citaré una frase sobre el particular de uno de los visionarios más importantes del siglo pasado, Alvin Toffler, autor del famoso libro *La tercera ola* que muchos leímos cuando se publicó: *«Hay que pensar en las grandes cosas mientras se hacen las pequeñas para que estas vayan en la dirección correcta»*, que refleja perfectamente la idea del alineamiento. Distingamos en el *management* entre objetivos, misión y visión.

Aunque en la obra de Norton y Kaplan el alineamiento va de arriba hacia abajo y ese es el sentido correcto sobre el que deben actuar los directivos de una organización «desalineada», en este artículo preconizo el sentido inverso como complemento en el plano individual del anterior, es decir, de abajo hacia arriba.

Naturalmente al ser el Ejército una organización jerárquica, el alineamiento debe efectuarse con el jefe de cada uno, pero con el importante matiz de que en los órganos logísticos además de la dependencia orgánica, se da la dependencia funcional que aunque no es tan fuerte como la anterior, sí responde a un vínculo estrecho.

Sobre el papel pudiera parecer que el marchar todos a una en pos de los objetivos de nuestra organización es relativamente fácil de conseguir y sin embargo, pienso que nada está más lejos de la realidad que esa afirmación. Se necesita personal en cantidad bastante, con una formación adecuada, excelente si es posible, y con experiencia suficiente; tres factores difíciles de reunir. Por otro lado, hay que disponer de visibilidad de lo que se hace y de fiabilidad de lo que se ve para tomar decisiones acertadas en pos de ese alineamiento.

Según se desciende por la cadena orgánica o funcional la estrategia, alto nivel, se va concretando en planes, programas, nivel intermedio u operacional, y actividades concretas, nivel ejecutivo o táctico. En ese proceso es donde el alineamiento adquiere su valor porque para que

el colaborador de una autoridad que recibe unas instrucciones para desarrollar unos cometidos o tareas acierte y no se desvíe del fin o fines de la organización recibidos en primera instancia a través de su jefe, tiene que estar imbuido de aquellos.

Seguro que el lector con su experiencia conoce los métodos que favorecen ese alineamiento en los dos sentidos.

El alineamiento es especialmente crítico en las actuales circunstancias de poca disponibilidad de recursos por la crisis económica. El dirigir los escasos recursos hacia los objetivos marcados por el Jefe de Estado Mayor del Ejército dentro de la misión y de la visión de nuestra organización, debe ser preocupación intelectual constante de todos y cada uno de los miembros del Ejército. Si todos obraran así, se conseguiría la deseada conjunción de esfuerzos en la buena dirección. Como cualquier otra organización, el sistema de apoyo logístico del Ejército tiene entre sus fines más importantes, si es que no es el principal, el conseguir la eficiencia, entendida como la eficacia al menor coste. El interiorizar, asumir y practicar con constancia, las ideas-fuerza derivadas de palabras como regla de Pareto, calidad, medida, valor añadido y alineamiento, en suma mejora continua, sería muy beneficioso para alcanzar dicho fin. ■

- ¿TODAVÍA ESTAMOS EN BOSNIA? - SÍ, SEGUIMOS EN BOSNIA

«Tres escenarios geográficos sobresalen en la actualidad: los Balcanes, el Cuerno de África y el Sahel. En el primero de ellos, en Bosnia Herzegovina, EUFOR Althea progresa en sus esfuerzos de asesoramiento y creación de capacidades. Es esta una misión en la que las Fuerzas Armada españolas han desarrollado un magnífico papel y donde ya se vislumbra su futura transformación en misión no ejecutiva»[1].

Pablo Moreno Galdó. Teniente Coronel. Transmisiones. DEM.

Durante la semana de concentración preparatoria para venir a Bosnia, pasamos un día en el Centro de Situación del Ejército de Tierra (CESET). Como es natural son muchos los amigos y conocidos que saludamos en el Cuartel General del Ejército de Tierra, y casi todos coincidían en el mismo comentario:

- ¿A dónde dices que vais de misión? ¿A Bosnia? ¿Qué vais a hacer en Bosnia?

- Sí, vamos a Bosnia y Herzegovina (BiH), todavía estamos de misión en Bosnia.

Las numerosas conversaciones y comentarios en este sentido nos han animado a escribir este artículo para dar a conocer una misión que todavía permanece, y que a excepción del personal que día a día está en el mundo de las operaciones o ha pasado recientemente por él, es una gran desconocida hasta en nuestro entorno más próximo.

Previamente, expondremos una breve introducción sobre la situación actual en Bosnia y la operación ALTHEA, heredera de las misiones de las United Nations Protection Force (UNPROFOR), posteriormente la *Implementation Force* (IFOR) y finalmente la *Stabilisation Force* (SFOR), por la que miles de militares españoles pasaron entre febrero de 1992 y diciembre de 2004.

Desde 2005 hasta 2010 se fue reduciendo progresivamente la fuerza en la operación ALTHEA, y desde 2010 hasta nuestros días solo un corto número de militares y civiles españoles permanece en esta operación.

Por otra parte, debemos recordar que en Bosnia y Herzegovina, 25 españoles, dieron su vida sirviendo a su Patria para mejorar la vida del pueblo de BiH.

RETOS PARA BOSNIA Y HERZEGOVINA: INGRESO EN LA OTAN Y EN LA UNIÓN EUROPEA.

Solamente unas breves pinceladas sobre nuestro teatro de operaciones: Bosnia y Herzegovina.

Las dos principales cuestiones que actualmente afronta la sociedad bosnia —especialmente compleja por las divisiones étnicas (bosniaca, croata y serbia) que ocupan el marco político, social, religioso y militar— son el ingreso en la Unión Europea (EU) y en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

Respecto a su integración en la Unión Europea, esta le ha impuesto como condición previa para seguir adelante con cualquier iniciativa, la ejecución de la sentencia del Tribunal de Derechos Humanos de Estrasburgo de 2009, Sejdic-Finci; y hasta la fecha, los líderes políticos bosnios no se han puesto de acuerdo a tal efecto. La cuestión es que la Constitución de BiH establece que solo pueden votar y ser elegidos representantes en las elecciones los reconocidos como pertenecientes a las etnias bosniaca, serbia o croata, quedando excluidos judíos, romanís u otros grupos minoritarios. El Tribunal de DDHH, en la mencionada sentencia, establece que el sufragio electoral en Bosnia debe incluir a todos los nacionales de BiH y no solo a las etnias establecidas como oficiales.

Como sanción previa, la Unión Europea decidió no proporcionar la ayuda de los fondos del Instrumento de Ayuda de Preadhesión[2] a BiH para 2013. De hecho, en unas declaraciones la europarlamentaria alemana Doris Pack expresó claramente: «*Nosotros tenemos los fondos IPA, pero los políticos de BiH no están interesados en ellos. En BiH reina una completa desorganización y caos*».

Respecto a la OTAN[3], sus relaciones actuales con BiH pueden valorarse como muy positivas. Sin embargo, a pesar del impulso y el interés de la Alianza en dar todas las facilidades para que

Soldados españoles en UNPROFOR: primeras fuerzas internacionales bajo la ONU que entraron en Bosnia

se vayan cumpliendo los pasos previos, el camino hacia el ingreso de BiH está relativamente ralentizado.

BiH se unió al programa *Partnership for Peace* (PfP) en diciembre de 2006, siendo las reformas en los ámbitos democráticos, de las instituciones y de la defensa, factores claves de la cooperación. En abril de 2010, durante la Cumbre de Tallín, los aliados invitaron formalmente a BiH a unirse al programa *Membership Action Plan* (MAP)[4] de la Alianza, pero con una condición importante: el primer *Annual National Program* bajo el MAP solo sería aceptado por la OTAN una vez resuelto el asunto de las propiedades inmobiliarias de los acuartelamientos de las Fuerzas Armadas de Bosnia y Herzegovina (AFBiH), que debían estar registradas bajo la titularidad estatal de BiH. A día de hoy, no se ha producido el acto registral y, por ello, de momento BiH no se ha unido al MAP.

Por su parte, la Alianza, que tras el relevo de las operaciones en diciembre de 2004 a EUFOR, mantuvo su Cuartel General en Sarajevo (NATO HQ Sa), continúa con la misión prioritaria de apoyar a las autoridades de BiH en las reformas y compromisos relacionados con su papel como PfP y lograr una mayor aproximación a la OTAN.

Además de estas dos cuestiones principales, existen otras grandes preocupaciones en la sociedad bosnia: el excedente de almacenamiento de explosivos y municiones, muchos en mal estado; la falta de desminado de muchas zonas del territorio; y la dificultad de los líderes políticos para llegar a ciertos acuerdos como la ejecución de la ya comentada sentencia del caso *Sejdic-Finci* o la definición de la *Inter-Entity Boundary Line* (IEBL), que separa la Federación de BiH y la República Srpska[5].

LA OPERACIÓN ALTHEA

En la Cumbre de Estambul de 28 de junio de 2004, la OTAN acordó finalizar la operación de la *Stabilization Force* (SFOR) en BiH antes de que concluyese ese mismo año, y dar la bienvenida a la disponibilidad de la Unión Europea para desplegar una nueva misión en el país bajo mandato de la ONU, basada en los Acuerdos Berlín Plus entre ambas organizaciones.

En la actualidad, la operación ALTHEA mantiene una dotación de 600 hombres y mujeres en el Cuartel General de la Fuerza Europea (HQ EUFOR), en Camp Butmir, Sarajevo, siendo el Comandante de la Operación, el general sir Adrian Bradshaw (Reino Unido), *Deputy del Supreme Allied Commander Europe* (DSACEUR); y el Comandante de la EUFOR, el general de división Dieter Heidecker (Austria). Los países que aportan personal al HQ EUFOR y sus unidades son: Austria, Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Países Bajos, Polonia, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia y Reino Unido, todos de la UE; y además, Albania, Chile, la Antigua República Yugoslava de Macedonia, Suiza y Turquía.

Los principales objetivos que mantiene la operación ALTHEA son:

- Apoyar los esfuerzos de BiH para mantener un ambiente seguro y a salvo en su país.
- Proporcionar apoyo al Ministerio de Defensa de BiH y sus Fuerzas Armadas en el desarrollo de sus capacidades y de su adiestramiento.

La EUFOR, así mismo, apoya la implementación de diversas tareas que fueron transferidas de la operación a las autoridades locales como: actividades de desminado, control del movimiento, gestión y almacenamiento de armas y municiones. También continúa proporcionando apoyo al Tribunal Penal Internacional para la Ex-Yugoslavia (ICTY), capturando personal acusado de crímenes de guerra, pero teniendo en cuenta que la responsabilidad de cooperación con el ICTY es de las autoridades de BiH.

PERSONAL ESPAÑOL EN LA ACTUALIDAD

La participación española es ya muy reducida, consta solamente de unos pocos oficiales, suboficiales e intérpretes, distribuidos del siguiente modo: un teniente coronel en el estado mayor del *Operational Headquarters* (OHQ) de la EU en Mons (Bégica); un teniente coronel en el Elemento de Mando de la EU (EUCE) en Nápoles; cuatro militares en el HQ EUFOR en Sarajevo; y, finalmente en Travnik, trabajando dentro del *Training and Doctrine Command* (TRADOC)[6] bosnio y formando parte del *Embedded Advisory Team* - TRADOC *Improvement* (EAT-TI), siete militares (tres oficiales y cuatro suboficiales), más cinco intérpretes nacionales. En este equipo EAT-TI se va a centrar el resto del artículo.

EL TRADOC BOSNIO Y EL EQUIPO EAT-TI

Como se ha mencionado anteriormente, una de las misiones de la operación ALTHEA es *«proporcionar apoyo al Ministerio de Defensa de BiH y sus Fuerzas Armadas en el desarrollo de sus capacidades y de su adiestramiento»*.

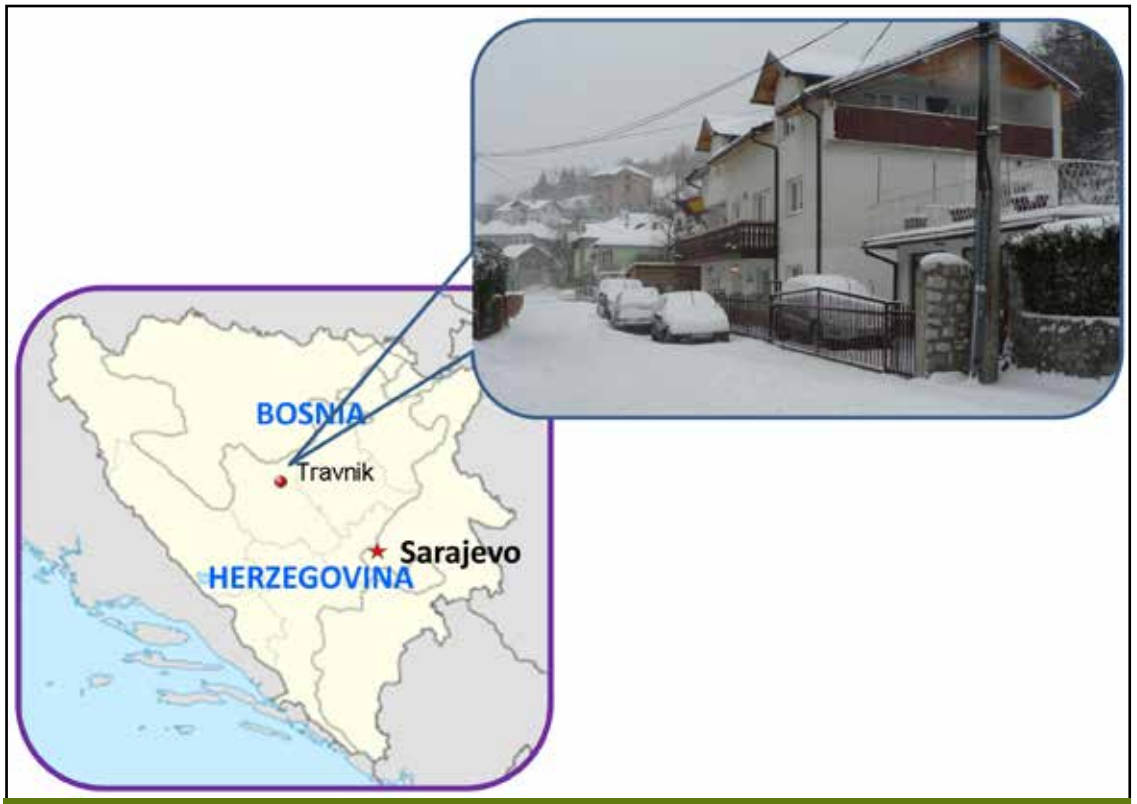
Tras diversas situaciones de transición, la EUFOR fue reduciéndose cada vez más hasta octubre de 2010, en que se realizó una revisión del OPLAN de la operación ALTHEA, en cuyo CJSOR *(Combined Joint Statement of Requirements,* similar al concepto «plantilla» de nuestro Ejército) se incluyó la necesidad de contar con un equipo que diera asesoramiento al TRADOC de las Fuerzas Armadas de BiH.

Pues bien, aquí es donde se enmarca la misión del actual *Embedded Advisory Team*-TRADOC *Improvement*, constituido en su gran mayoría por españoles.

En su conjunto las AFBiH están recibiendo apoyo tanto del CG de la OTAN en Sarajevo, como del HQ EUFOR. Por una parte, el NATO HQ Sa apoya y asesora desde un punto de vista estratégico al Ministerio de Defensa y al Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas bosnias; y, por otra parte EUFOR, con su cuartel general y sus unidades dependientes (en sus variantes ejecutivas y no ejecutivas) apoya y asesora a un nivel que podría conceptualmente calificarse operacional y táctico. En este sentido, el apoyo realizado por nuestro EAT-TI se enmarca dentro de la misión no-ejecutiva de la EUFOR, consistente en el asesoramiento «operacional» al TRADOC.

El EAT-TI desarrolla su labor en Travnik, un pequeño pueblo situado en el centro de Bosnia, entre Sarajevo y Banja Luka, sede del TRADOC.

Desde septiembre de 2010 el equipo, denominado en un principio *Mobile Training Team*-TRADOC *Improvement* (MTT-TI) y actualmente EAT-TI, ha llevado a cabo la misión de *«asesorar a las Fuerzas Armadas de Bosnia y Herzegovina*



Situación de Travnik y foto del alojamiento del equipo EAT-TI

en doctrina, interoperabilidad, estandarización y enseñanza, instrucción y adiestramiento en NATO/EU, realizando el esfuerzo principal en proporcionar un asesoramiento global para el desarrollo de la doctrina y adiestramiento de las Fuerzas Armadas bosnias relativa a operaciones de paz conforme a los requisitos establecidos por OTAN»[7].

En un principio este equipo estuvo constituido por nueve militares españoles más un oficial austríaco. Actualmente, la octava rotación consta de siete militares españoles, un oficial austríaco[8] y cinco intérpretes españoles. Todos los militares españoles que han formado parte de los diferentes MTT/EAT han pertenecido al Mando de Adiestramiento y Doctrina del ET español (MADOC). Ello, sin duda, constituye un factor cualitativo muy importante, ya que el trabajo que realizan los miembros del EAT-TI en su unidad de procedencia —el MADOC— es el mismo que luego vienen a desempeñar en el TRADOC bosnio; con lo cual la adaptación al nuevo puesto es inmediata, el asesoramientos es acertado y rápido, y además, se tiene el valor añadido de contar permanentemente con el *reach back*[9] de toda la organización del MADOC cuando se necesita.

El día a día del equipo EAT-TI es una labor que se realiza codo con codo con el personal del TRADOC, interactuando permanentemente y sobre la base de unos acuerdos que describen las principales actividades de asesoramiento y apoyo, que se reflejan en un documento conocido como *Advisory Task Plan* (ATP), redactado por el EAT-TI, refrendado por el Jefe del TRADOC y además aprobado por el Jefe de la División *Capacity Building and Training* del HQ de EUFOR.

Al ser este equipo una unidad de la EUFOR, son frecuentes las reuniones en Camp Butmir (Sarajevo) con el personal de su estado mayor para coordinar las actividades y los apoyos con otros equipos, presentar informes y recibir directrices de su comandante. Cabe destacar que, actual-

Acto a los Caídos en la Plaza de España de Móstar

Organización del TRADOC y del asesoramiento realizado por el EAT-TI

mente, las relaciones entre los diferentes EAT y el HQ EUFOR son muy fluidas y provechosas.

El apoyo que realiza el propio EAT-TI se materializa en la presentación de informes de asesoramiento sobre una determinada materia, impartición de conferencias, charlas o exposiciones de cómo pueden afrontarse diversos asuntos para solucionarlos, sirviendo como guía principal el modelo de las actividades y cometidos llevados a cabo por el MADOC español.

Una actividad especial que recientemente se ha puesto en marcha es la organización semestral de un seminario de operaciones, dedicado monográficamente cada vez a un tema en particular, y este año, en febrero se dedicó a las operaciones en Afganistán, donde las AFBiH participan con un pequeño contingente de 81 militares en la *International Security Assistance Force* (ISAF).

Además de las tareas diarias se presta especial atención a la integración del equipo en la vida de Travnik, participando en sus actividades sociales y culturales. Como acciones institucionales, se celebran la Fiesta Nacional y el día de las Fuerzas Armadas, siendo los principales invitados nuestros compañeros del TRADOC y las autoridades de Travnik, habiéndolos presidido en diversas ocasiones la propia Embajadora o su Segundo Jefe.

Es muy importante destacar que, como herederos de los diferentes contingentes españoles que han pasado por Bosnia, se tiene mensualmente un recuerdo especial para aquellos que dieron su vida por España en tierras de Bosnia y Herzegovina. Un recuerdo que, de forma más solemne, se celebra al menos dos veces al año en la Plaza de España de Mostar con ocasión de las festividades anteriores. Estos Actos a los Caídos son presididos por las autoridades locales de Mostar, los cuales expresan siempre su gratitud y deuda con los militares españoles que dejaron su vida en los Balcanes.

ASESORAMIENTO DEL EAT-TI.

Los trabajos de asesoramiento son realizados en tres áreas principales. En la primera, el Jefe del EAT-TI informa y asesora directamente al Jefe del

TRADOC sobre aquellos temas de organización del propio TRADOC u otros no incluidos específicamente en las áreas de doctrina o *training*; la segunda es el área relacionada con la doctrina, las lecciones aprendidas, la estandarización y la investigación; y la tercera, con las materias de enseñanza de formación y perfeccionamiento, instrucción y adiestramiento, y evaluación.

A continuación se da una muestra de los trabajos realizados durante estos tres años y medio:

Se han impartido conferencias y entregado informes sobre la organización y actividades del MADOC español, y un estudio comparativo de los diferentes TRADOC de los países de nuestro entorno. Se ha presentado y puesto en marcha la metodología para la creación de publicaciones doctrinales y manuales basada en grupos de trabajos. Se podría decir que se ha consolidado con éxito este asesoramiento, ya que ya forma parte del modo rutinario de trabajo del TRADOC bosnio en esta área.

En cuanto a informes de asesoramiento sobre diversas publicaciones doctrinales nacionales y de OTAN, se han realizado más de cien. Se han impartido conferencias sobre el concepto español de lecciones aprendidas y se han realizado diversos informes para su implementación en las Fuerzas Armadas bosnias.

Se han tenido contactos con la Universidad de Mostar para una posible colaboración entre TRADOC y acercar de este modo el mundo de la investigación a las AFBiH.

Además, se está trabajando en el proceso de estandarización descrito en las publicaciones OTAN, FINABEL y nacionales.

También conviene añadir que se ha asesorado e informado sobre aspectos organizativos de la dirección de la enseñanza, el plan integral

Asesoramiento en informes y conferencias

Asesoramiento en evaluación de ejercicios

de mejora del inglés, la formación de cuadros de mando y sus modelos de desarrollo profesional, sobre el modelo de carrera del suboficial, y, sobre los cursos de perfeccionamiento de mando de compañía, de unidades de reconocimiento, de policía militar, de logística, de inteligencia, etc, hasta un total de veintidós especialidades.

En el área de la instrucción y adiestramiento (I/A) se han aportado 26 trabajos entre informes y presentaciones, que van desde la instrucción básica al desarrollo y evaluación de ejercicios; asimismo, se han elaborado diversos trabajos sobre las ayudas y apoyos a la I/A, sobre la gestión de los campos de maniobras y tiro, el control medioambiental, las fuerzas de oposición y los cursos de conducción específica como preparación en el predespliegue a las operaciones. Se ha asistido a numerosos ejercicios y se ha informado sobre aspectos relacionados con su diseño, organización o evaluación.

Durante el tiempo transcurrido hasta la fecha, el TRADOC ha ido evolucionando muy positivamente, fruto de la profesionalidad de sus componentes y del trabajo efectuado por el personal español que, día a día, se ha volcado en apoyar y asesorar este órgano.

Como muestra de ello, el Ministro de Defensa de BiH, Zekerijah Osmic, en declaraciones a la prensa, manifestaba: «*En el año 2013 se había conseguido el grado más alto de interoperabilidad alcanzada adoptando los estándares y normas de la OTAN, manteniendo la participación de las Fuerzas Armadas de BiH en misiones de la ONU en la República Democrática del Congo y el compromiso con las misiones de mantenimiento de la paz, como la participación en la misión de la ISAF en Afganistán*».

CONCLUSIÓN

La situación general en Bosnia y Herzegovina ha mejorado ostensiblemente en estos últimos años; sin embargo, no se han llegado a alcanzar las cuotas de integración previstas por la comunidad internacional para el ingreso en la Unión Europea o en la OTAN, debido quizá a la pasividad de sus líderes políticos.

La operación ALTHEA, heredera de la SFOR, está actualmente centrada en la mejora de la preparación y operatividad de las Fuerzas Armadas de Bosnia y Herzegovina, misión en que el equipo *Embedded Advisory Team*-TRADOC *Improvement*, constituido en su mayoría por oficiales, suboficiales e intérpretes españoles, realiza tareas de asesoramiento. Los resultados del trabajo del EAT-TI se reflejan en los avances conseguidos por el propio TRADOC y repercuten directamente en la mejora de todas las funciones de la preparación e interoperabilidad de sus Fuerzas Armadas.

Destacar, finalmente, que este pequeño contingente español se siente muy querido por el pueblo bosnio allá por donde pasa, fruto del excepcional trabajo que realizaron las tropas españolas durante tantos años. Además, los españoles aquí destacados se sienten muy orgullosos de su trabajo y están dejando lo mejor de sí mismos por este pueblo, lo cual tiene sus frutos; y, todo ello es reconocido y valorado tanto por los mandos de la EUFOR como por las Fuerzas Armadas de Bosnia y Herzegovina.

NOTAS

[1] Martínez Núñez, Juan F. «Consejo Europeo de diciembre 2013. Misiones y capacidades». *Revista Española de Defensa*, diciembre 2013.

[2] El Instrumento de Ayuda de Preadhesión (IPA) de la Unión Europea ofrece asistencia a los países que han emprendido el proceso de adhesión a la Unión Europea para el período 2007-2013. Para BiH estaban previstos 47 millones de euros para 2013.

[3] En la página *web* de la OTAN puede encontrarse un capítulo muy claro que explica la relaciones entre la Alianza y BiH. http://www.nato.int/cps/en/SID-E9B8140A-EF699682/natolive/topics_49127.htm

[4] El *Membership Action Plan* (MAP) es un programa de la OTAN de asesoramiento, asistencia y apoyo desarrollado a la medida de las necesidades particulares de las naciones que desean unirse a la Alianza.

[5] Tal y como se estableció en el Anexo 2 del *General Framework Agreement for Peace* (más conocido como Acuerdos de Dayton).

[6] En serbo-croata sería: *Zapovjedništvo Za Obuku I Doktrinu* (ZOID).

[7] Misión establecida en el OPLAN de la OP C/S.

[8] Al ser una operación multinacional el propio CJSOR establece que existan equipos constituidos por personal de diferentes nacionalidades, lo cual es muy enriquecedor para el objetivo perseguido.

[9] El concepto reach-back se define entre otros en el *JP 1-0 Dictionary of Military Terms* como el proceso de obtención de productos, servicios, aplicaciones, fuerzas, equipamiento o material, desde organizaciones que no están desplegadas en vanguardia. ■

Casa Travnik

Prémios Revista Ejército

Anunciamos los Premios Revista Ejército que otorgará el General de Ejército Jefe de Estado Mayor del Ejercito, 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 estan 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

LA ASISTENCIA MILITAR DE OPERACIONES ESPECIALES. LA EXPERIENCIA EN EUTM MALI

«Un peuple, un but, une foi» (*un pueblo, una meta, una fe*).

Jorge Mariano Pérez. Comandante. Ingenieros.

INTRODUCCIÓN

La profusión de conflictos regionales endémicos y de estados fallidos, y una actitud estratégica que busca atajar la inestabilidad allá donde se encuentre para evitar que se extienda hasta nuestras fronteras conforman las operaciones de estabilización como las más frecuentes en el presente y en un futuro próximo.

Un ejemplo reciente en la República de Mali lo constituyen la operación Serval, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidades en Mali (MINUSMA) y la Misión de Adiestramiento de la Unión Europea en Mali (EUTM Mali).

Como parte de esta última, unidades del Mando de Operaciones Especiales (MOE) permanecen desplegadas desde marzo del 2013, principio del primer mandato de la UE, adiestrando a las unidades comando malienses, apoyando militarmente la reforma del sector de seguridad (SSR) de sus Fuerzas Armadas y llevando a cabo un cometido principal de su doctrina[1]: la Asistencia Militar.

Además de las tareas de los expertos militares españoles de *Advising Task Force* (ATF) en los niveles operacional y estratégico, efectivos de otras unidades de la Fuerza Terrestre como la Brigada de la Legión, Jefatura de Tropas de Montaña y la Brigada Paracaidista han sumado esfuerzos en labores de protección de la fuerza y adiestramiento de apoyos de fuego de los grupos tácticos de Mali, lo que ha convertido a España, junto a Francia, en los principales contribuidores de la misión europea.

DEFINICIÓN Y ACTIVIDADES DE ASISTENCIA MILITAR EN MALI

«La asistencia militar abarca un amplio espectro de actividades en apoyo de las fuerzas aliadas o amigas en situaciones de paz, crisis o conflicto armado. Estas actividades comprenden, desde proporcionar material o adiestramiento militar a bajo nivel hasta el empleo de fuerzas autóctonas en la conducción de operaciones de combate»[1].

Las actividades de asistencia militar que de forma más específica se incluyen en la EUTM Mali de acuerdo con la doctrina OTAN[2] son:

– *Training*[3]: Con el objetivo principal de adiestrar Grupos Tácticos Inter Armas (GTIA) de las Fuerzas Armadas malienses (FAMa)

y mejorar sus capacidades militares de combate, elevando su espíritu de cuerpo, disciplina y moral, y proporcionando una formación a futuros instructores malienses para que sean capaces de continuar el adiestramiento de futuros grupos tácticos. El Equipo de Instructores del MOE centra su cometido en la Sección Comando de los GTIA.

– *Advising*[4]. Trabajando junto las autoridades clave de la cadena de mando maliense, proponiéndoles los cambios que mejoren su sistema de mando y control operacional sobre las Fuerzas Armadas, su sistema de apoyo logístico para sostener operaciones de combate y su sistema de personal en cuestiones de reclutamiento, enseñanza, adiestramiento y carrera militar.

La actividad de *Mentoring/Partnering*[5] no es llevada a cabo por EUTM Mali, ya que no contempla en su mandato misiones de combate; los destacamentos de Enlace y Acompañamiento en Operaciones (DLAO) de Serval se ocupan de este cometido. Esta figura se considera muy importante durante el período que transcurre entre el momento en que el personal y las unidades ya se encuentran operativamente instruidas y adiestradas hasta que son plenamente autónomas.

EUTM Mali se lleva a cabo en un entorno permisivo, tras la petición del gobierno del Estado anfitrión[6], al que siempre se trata de dar un papel predominante en el establecimiento de directrices, cometidos e hitos.

PREPARACIÓN Y GENERACIÓN DE LA UNIDAD DE INSTRUCTORES

Los objetivos de la asistencia militar por niveles de adiestramiento están recogidos en los Planes Anuales de Preparación del MOE.

El personal designado para el adiestramiento y la instrucción de las fuerzas autóctonas ha de contar con la experiencia adquirida con años de servicio en la unidad y los despliegues previos en otros teatros de operaciones, y tener dedicación exclusiva. Los instructores deben ser exquisitamente seleccionados entre aquellos que tengan previamente certificados altos niveles de especialista en al menos un puesto táctico específico (sanitario de patrulla, navegador, operador de transmisiones, armamento, tirador selecto, conducción/mecánica, explosivos, combate cuerpo a cuerpo, planeamiento…), que los capaciten como expertos en las diferentes materias que van a impartir.

Esta experiencia y capacitación en técnicas, tácticas y procedimientos proporciona gran disponibilidad, reduce al máximo los tiempos para la proyección y permite acometer la misión con éxito.

Durante la preparación específica de la unidad antes del despliegue, se deben estudiar detalladamente los materiales, vehículos, equipos y las armas de dotación en las FAMa, sus capacidades, consumos, alcances, carga, descarga, los casos de mal funcionamiento habitual y la forma de subsanarlos, su limpieza, balística, homogeneización, revisiones, etc. Además, han de tenerse perfectamente asumidas las órdenes básicas, actos reflejos y elementales del combatiente contemplados en su doctrina[7].

A pesar de que existen unidades en zona con la misión específica de protección de la fuerza, la seguridad inmediata dependerá de los designados para cada actividad dentro del equipo. El conocimiento y la observación diaria del personal maliense y de su comportamiento son necesarios para predecir la amenaza de ataques desde el interior[8]. Se han de preparar y ensayar

Sanitario de patrulla. Estabilización de baja con GVN en combate nocturno

los planes de emergencia y de evacuación por medios propios.

CUALIDADES QUE DEBE POSEER EL BUEN INSTRUCTOR

Como punto de partida, debe cuidar las virtudes que exige su condición de militar y están recogidas en nuestro código ético: dedicación al servicio, disciplina, valor, integridad, lealtad, responsabilidad, imparcialidad, objetividad, eficacia, ejemplo…, imprescindibles cuando se pretende la excelencia en el adiestramiento de unidades.

Además, en cuanto a su faceta concreta de instructor, cobra especial importancia:

- Comunicador eficaz. Debe ser capaz de transmitir el mensaje a la audiencia que está adiestrando. Esto no solo exige una dicción clara, sino también un dominio del lenguaje no verbal y conocimientos del uso de intérpretes, así como habilidades lingüísticas. El hecho de que la comunicación sea por naturaleza bidireccional demanda sensibilidad para retroalimentar el proceso, captando las señales mostradas por los alumnos en el proceso de aprendizaje.
- Capaz de transmitir certeza de lo que enseña, seguridad en sí mismo, siendo resolutivo y apto para pensar rápidamente bajo presión, de forma analítica.
- Entusiasta en liderar el aprendizaje, centrándose siempre en lo positivo, identificándose en todo momento con el resultado obtenido.
- Objetivo, imparcial, y por ende autocrítico, en la búsqueda constante de la mejora del adiestramiento, a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones.
- Consciente de la importancia de las habilidades de negociación e interpersonales.

En último lugar, ha de conocer y estar familiarizado con las tradiciones históricas, culturales y políticas de Mali, y comprender las necesidades, prioridades y situación actual en el país (conciencia intercultural y de la situación), usando sus aspectos positivos para obtener el máximo rendimiento en cada uno de los alumnos.

OBJETIVOS DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EUTM MALI

El adiestramiento de las unidades tipo GTIA malienses requiere un proceso dilatado en el tiempo, estimado para esta misión europea en un mínimo de diez semanas, que finaliza tras alcanzar los objetivos marcados en el programa.

A través del intérprete, el instructor transmite la idea de maniobra sobre un cajón de arena

Instrucción especializada en combate en zonas urbanizadas

A partir de ese momento, serán autosuficientes y desarrollarán las actividades propias del puesto que ocupen o las misiones que como unidad se le encomienden al norte del país con el apoyo de los DLAO y en coordinación con MINUSMA y Serval.

Como punto de partida, se considera esencial conocer con qué amenazas tendrán que enfrentarse y qué relaciones tendrán que establecer en las regiones de Tombuctú, Gao y Kidal. Para ello, la estructura de inteligencia es vital. La obtención de información no debe limitarse a los órganos de obtención propios que se desplieguen, sino que ha de integrarse la información procedente de las Fuerzas de Seguridad de Mali y del resto de misiones en la zona, una vez valoradas.

Los objetivos que han de alcanzar los grupos tácticos quedan definidos tras el análisis por el Estado Mayor Multinacional (MNHQ) y del FHQ del Campamento de Instrucción de Koulikoro (KTC) de EUTM Mali.

Posteriormente, de forma concurrente, los equipos de instructores proponen a su escalón superior los objetivos de adiestramiento para las unidades a su cargo en tres fases: una básica, una de especialización y otra conjunta a nivel grupo. Una vez aprobados, para alcanzarlos, se detalla y eleva el plan de estudios con las materias y horas distribuidas por sesiones y semanas. Cada instructor, en su área de competencia, propone a su jefe de equipo los detalles pormenorizados de cada sesión.

En la fase básica, muy importante como todo comienzo, se recibe y completa el equipamiento de la unidad, resultado de la generación de fuerza que es responsabilidad del Ejército maliense y, además, se evalúan sus capacidades iniciales. Se presentan al Ejército maliense los remplazos de personal clave en caso de falta de idoneidad, y se dan las normas de régimen interior para todo el adiestramiento.

Según el nivel inicial observado, se ajustan las sesiones planeadas para la consecución de los objetivos y se propone la reorganización del personal por puestos tácticos, tanto para su posterior instrucción específica como para la mejor eficiencia de la unidad, con una orgánica modular no convencional que se ajusta a las misiones especiales para las que se preparan en equipos básicos y operativos.

En la fase de especialidades, la sección comando se instruye en tácticas técnicas y

procedimientos durante dos semanas de adiestramiento a pie, una de combate en zonas urbanizadas y dos más de patrullas motorizadas, con sesiones especificas de instrucción para los cuadros de mando (táctica de OE, planeamiento e inteligencia) y para los especialistas en puesto táctico.

Durante la octava y novena semanas, antes del ejercicio final conjunto de GTIA, se planean y ejecutan temas tácticos más complejos, con el colofón, único en todo el grupo, de una acción directa con fuego real con toda la sección, ejemplo de la máxima precisión en las coordinaciones en espacio y tiempo que pueden llevarse a cabo en un adiestramiento.

La programación semanal es exigente, con una carga lectiva que supera las cincuenta horas, a las que se añade al menos una jornada continuada de instrucción de treinta y seis horas. Además, se preparan diferentes ejercicios semanales nocturnos de doble acción, bien para la consolidación de tareas, bien como evaluación final de sub-fase, donde se recogen y observan todas las habilidades aprendidas. Las audiencias de adiestramiento se establecen en diferentes niveles: el de *jefe de sección* que recibe las órdenes que prepara el equipo de instructores como lo hará posteriormente aquel de su jefe de grupo, el nivel de los *jefes de patrulla y equipo* con los cometidos que han de ejecutar y el del *resto del personal* con las tareas derivadas de su puesto táctico en las que han sido instruidos antes.

Estos ejercicios han supuesto un gran incentivo para la sección maliense que, una vez conocidos los aspectos evaluados y las reglas de simulación, compite por demostrar sobre el terreno sus capacidades aprendidas, cuidando los detalles de ejecución para imponerse tácticamente.

METODOLOGÍA DE LAINSTRUCCIÓN EN EUTM MALI

En el caso concreto del método de enseñanza aplicado en EUTM, se definen tres fases: demostración, práctica y evaluación.

La primera consiste en una presentación del objetivo que se debe alcanzar, con una demostración de la tarea a escala real o, si no es posible, sobre cajón de arena. Se comienza con una representación con ritmo real, con confianza en la ejecución y sin comentarios por parte de los instructores. Se continúa demostrando a cámara lenta, prestando atención a cada detalle con comentarios precisos. Se termina con una imitación por parte de los alumnos, que son corregidos por los instructores y la repiten hasta alcanzar la perfección en su ejecución.

La fase de práctica se subdivide en adquisición, adopción y consolidación. Se adquiere la tarea en un terreno llano sin obstáculos, paso a paso, asegurándose de que se entiende el proceso, repitiendo cada detalle hasta estar satisfecho. Posteriormente se adopta con una ejecución completa en tiempo real, introduciendo pequeños incidentes. Se consolida con la afirmación en varios tipos de terreno no conocidos, tanto en arco diurno como nocturno.

La fase de evaluación requiere un ejercicio completo de validación organizado en una situación lo más realista posible. Implementar las situaciones

Ejercicio nocturno de consolidación

que refuercen las sesiones sobre Derecho Internacional de los Conflictos Armados y la aplicación de los principios de distinción, necesidad y proporcionalidad es una inversión para su credibilidad a medio plazo como fuerza de seguridad.

No es necesario inventar la rueda; basta con emplear los manuales y orientaciones para la preparación de las fichas de sesión, que deben seguir la progresión resumida en *«yo demuestro, tú ves; yo demuestro, te explico y tú haces; tú lo ejecutas y yo veo»*, desmenuzando cada tarea en pequeños pasos.

Al mismo tiempo, en todo momento es necesario supervisar y controlar cualquier actividad dentro de los grupos tácticos que pueda indicar la existencia de corrupción. Esta podría invalidar la necesaria confianza de la tropa en sus cuadros de mando y de la población civil en las unidades. Aspectos como distribución de la soldada o el rancho diario han llegado a tener un gran impacto en la instrucción. La asistencia médica, bien gestionada, ha sido una gran aliada.

LECCIONES IDENTIFICADAS EN LA ASISTENCIA MILITAR EN MALI

Después de la experiencia de asistencia militar a las secciones comando de los GTIA I Waraba, II Elou, III Sigui, y IV Balanzan, haciendo uso del espíritu de autocrítica necesario, se han podido asimilar una serie de aspectos positivos que tener en cuenta, así como otros negativos que evitar.

De los Aspectos Generales, Liderazgo y Conciencia Intercultural.

El paso inicial es desmitificar el adiestramiento de fuerzas indígenas. El primer obstáculo es la barrera de la lengua, que debe ser superado mediante la propia formación en el manejo de intérpretes y el aprendizaje del vocabulario militar necesario para hacerse entender en las sesiones de instrucción. Es vital interactuar con los oficiales y tropas malienses, y no solo con el intérprete. La eficiencia de la enseñanza fue proporcional a la mejora en estos aspectos y a la pérdida del mito foráneo.

Los soldados son soldados, y en su esencia no hay grandes diferencias entre los malienses y los españoles. Es necesario concentrarse en los detalles de las tareas y cometidos individuales y de pequeña unidad para llegar a la excelencia en su enseñanza.

La influencia personal, el liderazgo y la conciencia intercultural son fundamentales. El respeto de las tropas malienses es un elemento clave. El arma principal para ganarlo es la demostración día a día de una gran competencia, profesionalidad y entera

Soldados de la Sección Comando

dedicación, además de saber establecer buenas relaciones personales con ellos. Es bidireccional: el respeto y cortesía demostrados a sus empleos militares, a su experiencia, edad y situación de la jerarquía maliense, siempre sientan un precedente positivo. La relación entre los asesores y las fuerzas es un enorme multiplicador de fuerza.

La compenetración definida como entendimiento, empatía, confianza mutua o vínculo es el método deseado para influir sobre la audiencia de adiestramiento. Se construye lentamente, pero hay que ser conscientes de que se puede arruinar en un instante. El instructor ha de conocer el nombre de todos los miembros de la sección, su etnia, su lugar de nacimiento, su religión e historial militar, pasar tiempo con ellos y no dar la impresión de favorecer a ninguno. Aprender algo de *bambara* para las conversaciones de cortesía facilita la ruptura de la barrera de comunicación.

La falta de adaptación al ambiente cultural es tan mala como la sobre adaptación al nuevo ambiente, por la acomodación a los malos hábitos. Su cultura debe ser respetada pero hay que aprender a distinguir entre las prácticas culturales y las excusas; como anécdota de estas últimas, la creencia de las desapariciones en el Monte Keita o de ciertos espíritus errantes nocturnos. Por otro lado, al igual que en nuestro país no suele ser necesaria la programación de actividades de instrucción en sus fiestas nacionales clave.

Hay que desarrollar el liderazgo de los homólogos, dejarles hacer su trabajo, incluido el planeamiento, estar seguros de que llevan a cabo las revistas y ensayos previos y que no permiten faltas de disciplina. Seguir los procedimientos refuerza su liderazgo y nuestro papel de instructores.

No se debe usurpar la autoridad de los cuadros de mando malienses, haciéndose cargo a destiempo el instructor de situaciones que han de resolver ellos mismos. Usar su cadena de mando creará un equipo cohesionado. Este concepto debe usarse desde el binomio hasta el nivel batallón. La sección se ha de mover a diario como una unidad y ha de mantener el campamento ordenado y con el mantenimiento adecuado: policía, revistas e higiene.

De la Inteligencia.

Se debe ser consciente de la situación en la zona donde se desarrolla el adiestramiento. Conlleva un esfuerzo importante diario en el estudio de los productos de inteligencia y fuentes abiertas para su posterior distribución en los puntos de situación del Equipo de Instructores, pero es necesario para la relación con los malienses y la protección de la Fuerza.

Durante el adiestramiento se vive y se trabaja con la unidad maliense. Por tanto una buena filiación del personal a instruir es crítica para la

Alto corto de patrulla a pie

Competición de tiro de precisión para selección de tiradores selectos

protección de las fuerzas propias. Se deben usar todos los medios disponibles para la verificación del personal indígena, y se deben alimentar las bases de datos para las posibles futuras colaboraciones.

De la Motivación

Con un personal motivado se obtienen excelentes resultados. Hay que reforzar el orgullo nacional de los malienses, conociendo y ensalzando sus tradiciones e historia. Se debe usar la cadena de mando nacional para las acciones disciplinarias correctivas y estar preparado para apoyarlas.

Las acciones correctivas en caso de fallo en la instrucción han de reforzar la tarea entrenada; para un error cometido en el manejo de las armas es preferible una serie de ejercicios de montaje y desmontaje del arma que cien metros de reptar simultáneo. Las muestras de cualquier tipo de desprecio solo pueden provocar problemas; hay que elogiar públicamente y reprender en privado en la medida de lo posible, y si no, siempre de forma educada. Como norma, el trato dado a los soldados malienses ha de ser el mismo que se daría a uno nuestro.

El equipo no solo tiene la responsabilidad de informar a la cadena europea de los progresos de la sección en la formación semanal, sino que debe involucrarse y proponer a los más competentes del grupo para el ascenso. Hubo que realizar importantes esfuerzos administrativos con la cadena maliense para evitar que un excelente jefe de sección no causara baja por motivos burocráticos y diera al traste con el trabajo y lo recursos invertidos durante ocho semanas de adiestramiento.

Las actividades diarias deben ser en lo posible divertidas; la competición y el deporte en equipo gustaron a todos. Las carreras de orientación incentivaron el aprendizaje de la topografía y mejoraron las capacidades aeróbicas de la sección. El concurso en las sesiones de tiro para la elección del tirador selecto disparó la atención en las teóricas de la técnica del tiro y en la ejecución de cada ejercicio.

De los Cuidados Sanitarios

Es provechoso realizar un reconocimiento médico antes de iniciar el periodo de adiestramiento. El objetivo es encontrar enfermedades preexistentes, incluyendo problemas de visión,

La formación de sus cuadros de mando es esencial

que pueden influir sobre actividades importantes como el tiro. Las condiciones físicas varían de los estándares españoles, de la misma forma que su alimentación y condiciones de descanso, con una falta habitual de cuidados médicos.

Aunque no haya absentismo, conviene tener la precaución de programar los reconocimientos médicos muy temprano por la mañana o en las horas de las comidas. La ayuda de nuestro sanitario de patrulla para pequeñas curas era muy bien recibida; hay que llevarla con control para no caer en el abuso.

El rigor del clima y los riesgos sanitarios afectan a las capacidades en los despliegues prolongados en estas latitudes, así como al ritmo de trabajo asumible durante las sesiones.

De la Instrucción y Adiestramiento.

La estructura de la programación del adiestramiento debe ser cíclica y no lineal, volviendo con regularidad sobre lo impartido anteriormente. Cada tarea se debe construir sobre las anteriores de forma acumulativa, incluyendo refuerzos de las habilidades de puesto táctico, de tripulaciones o de equipos. Es necesario el aprendizaje de lo básico antes de seguir adelante. El ratio alumno instructor debe ser lo más bajo posible. Los cuadros de mando son elementos clave y requieren una formación específica, con juicios críticos particulares.

Las teóricas deben ser cortas para evitar la falta de atención. No cabe duda de que la repetición es el mejor método de aprendizaje. Un instructor tiene prohibido frustrarse, es necesario aceptar que en ocasiones se dan dos pasos hacia delante y uno hacia atrás. La paciencia y la resistencia a los posibles fracasos iniciales, con grandes dosis de perseverancia dan resultados seguros. Las actitudes positivas siempre han sido preferibles a las negativas. A veces dicen *«quizás»* y quieren decir *«no»*. Un *«uhuummm»* como respuesta positiva a un *«lo has entendido?»* requiere siempre comprobación.

Los objetivos y no el tiempo deben primar en el adiestramiento. La eficacia consiste en orientarlo a los resultados y no limitarlo por el tiempo.

Para el planeamiento y ensayo de las operaciones en los ejercicios, el liderazgo debe ser conferido a los cuadros de mando malienses lo antes posible, de los debemos aprender todo lo posible. Ellos conocen los mejores itinerarios, los puntos de paso obligado y la información de interés del área. Los cajones de arena son el mejor método para explicar claramente la idea de maniobra, de forma que sea entendida por todos. El plan debe mantenerse sencillo y cumplir la misión. El planeamiento de contingencias debe ser incorporado y posteriormente puesto en práctica.

Durante la ejecución es de vital importancia el control de las armas, especialmente en los ejercicios de tiro, así como la observación exhaustiva de la munición. Se debe hacer especial énfasis en la importancia de la conservación de agua.

Se ha de estar cerca de los cuadros de mando malienses durante toda la operación y mantener al jefe de sección moviéndose entre sus hombres de forma que pueda comprobar que están haciendo su trabajo. La seguridad debe mantenerse siempre, evitando la relajación una vez terminada la operación.

Después de cada ejercicio hay que recoger inmediatamente la munición así como los materiales más sensibles y realizar un juicio crítico con honestidad y franqueza, tanto para ellos como para la cadena europea.

CONCLUSIONES

La misión de asistencia militar demanda a las unidades en territorio nacional un esfuerzo importante en lo referente a personal, pero sin lugar a dudas este da produce una acción exterior eficaz y provechosa para la propia seguridad.

Como instructor se tiene la oportunidad única de ayudar al desarrollo de la capacidad de combate de las unidades malienses para el compromiso que supone la defensa de su país. Conlleva una gran responsabilidad y un trabajo muy exigente para alcanzar la maestría, pero es ampliamente recompensado con la satisfacción de los resultados alcanzados.

NOTAS

[1] PDC-3.5 *Doctrina Conjunta para las Operaciones Especiales*.

[2] NATO STANDARD AJP-3.5. *Allied Joint Doctrine for Special Operations*.

[3] Aquellas en que se instruye o adiestra a individuos o unidades en el empleo táctico, sostenimiento e integración de capacidades, se proporciona asistencia a cuadros de mando e instrucción en tácticas técnicas y procedimientos (TTP), para permitir a una nación el desarrollo del individuo, del líder y de sus capacidades organizativas.

[4] Actividades que mejoran la actuación de miembros seleccionados mediante la participación activa y experiencia para la consecución de objetivos estratégicos u operaciones.

[5] Actividades llevadas a cabo por pequeños equipos de expertos con la misión de trabajar junto al personal designado, en la conducción de operaciones militares o de seguridad.

[6] Carta del presidente de la República de Mali, de 24 de diciembre de 2012, en la que se invitaba a la Unión Europea a desplegar en su territorio una misión militar de formación.

[7] *Actes réfle es et élémentaires Manuel d'emploi de la section d'infanterie*. Armée de Terre.

[8] Infiltración, cooperación y acciones de desagravio, según PD4-006 *Procedimientos Tácticos en Contrainsurgencia*.■

Ejercicio de fuego real con la Sección Comando

La Mochila Del Liderazgo

David Cuesta Vallina. Comandante. Infantería. DEM.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años no han parado de proliferar las referencias sobre el concepto de liderazgo, siendo el campo en el que más publicaciones nuevas han aparecido. Desde el punto de vista militar también se aprecia esta tendencia, y así vemos la importancia actual del liderazgo en todas las unidades, publicaciones oficiales o centros de enseñanza militares.

Dentro de las particularidades de nuestra organización, sabemos que el líder tiene que ser una persona centrada en la acción. En este artículo, intentamos sintetizar un «modelo didáctico del liderazgo», basado en el equipo de combate del militar, que le podrá acompañar en su acción de liderar.

Son muchos los conceptos, definiciones o aspectos intangibles que se pueden tener en cuenta en el ejercicio del mando para facilitar el deseado liderazgo, aunque aquí se han enfocado en un nivel táctico, realzando el protagonismo que tienen las pequeñas unidades en los conflictos actuales.

De esta forma, con la mochila militar repleta, se exponen doce «objetos» básicos para liderar, cuya consideración en el día a día permitirá influir, hacer equipo, aprender, mejorar… al fin y al cabo, cumplir la misión encomendada.

EL CASCO: LA CABEZA, NUESTRO CEREBRO

«El coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición del liderazgo». Daniel Goleman.

Parte importante del desarrollo del liderazgo comienza por el conocimiento de nosotros mismos; aspectos como la personalidad, los valores, las capacidades, las habilidades sociales… nos permitirán motivar y liderar, desarrollando a la vez la necesaria capacidad de control emocional que nos servirá para gestionar los conflictos que surgen en todos los equipos.

Gracias a los avances en las investigaciones de las últimas décadas tanto en psicología como en neurología, se conoce el funcionamiento y repercusión de las emociones, a la vez que su impacto en el desarrollo personal o de las organizaciones.

Por eso debemos conocer la importancia de la inteligencia emocional (CE)[1], definida como la capacidad para reconocer los sentimientos tanto propios como ajenos y la habilidad para gestionarlos, y considerada pieza fundamental para influir o integrarse en un equipo.

Estas competencias emocionales, que se pueden desarrollar y aprender aunque con más esfuerzo que la formación del conocimiento técnico, son fundamentales para ejercer cualquier liderazgo, incluso pueden tener más peso que el clásico «cociente intelectual» (CI), hasta hace poco considerado como único valor fiable para la selección del personal. Este hecho ha sido ampliamente demostrado y se acepta la existencia de al menos cinco tipos de inteligencia, y conviene señalar que la que se consideraba

como «pura» no implica directamente el éxito en la vida.

Vemos que liderar no es cuestión de poseer gran inteligencia innata, y lo más importante es que se puede aprender a liderar, al igual que otros aspectos emocionales.

CARTILLA DE ESTILO: LOS VALORES

«No es difícil tomar decisiones, si uno tiene claro sus valores». Roy Disney.

Si hay algo que puede perdurar en estos tiempos de cambio permanente, son precisamente los valores militares que conforman la identidad del Ejército. Todos los ejércitos mantienen un cúmulo de creencias o normas de comportamiento —muchas arraigadas en su tradición—, que suponen una referencia para todos sus miembros y que responden, como señalan las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas, a una profunda exigencia de la que se hará norma de vida.

En nuestra mochila, siempre llevamos los signos de identificación propios de nuestra unidad (organización más cercana que nos identifica), entendiendo así los decálogos, espíritu, credos, lemas, valores... ampliamente difundidos y compartidos por las diferentes unidades, que al final impulsan la cohesión, el grupo, el equipo.

Estos valores, fuertemente vinculados a los aspectos morales, son tomados como referencia constante por su permanencia en el tiempo[2], ayudándonos a discernir entre lo bueno y malo, facilitándonos así un liderazgo ético que representará ese plus necesario que supera el concepto aislado de «influir».

Valores como cohesión, compañerismo, espíritu de cooperación, espíritu de cuerpo y unidad[3], que pueden ser identificados a través de nuestro himno, credo, decálogo… provocan el entusiasmo necesario para cumplir la misión, buscando promover los valores con fines colectivos frente a los individuales, como corresponde a nuestras Fuerzas Armadas. Los valores como elemento de cohesión son compartidos por los miembros del equipo o grupo, adquiriendo una importancia clave en los momentos difíciles, y facilitarán el liderazgo buscado.

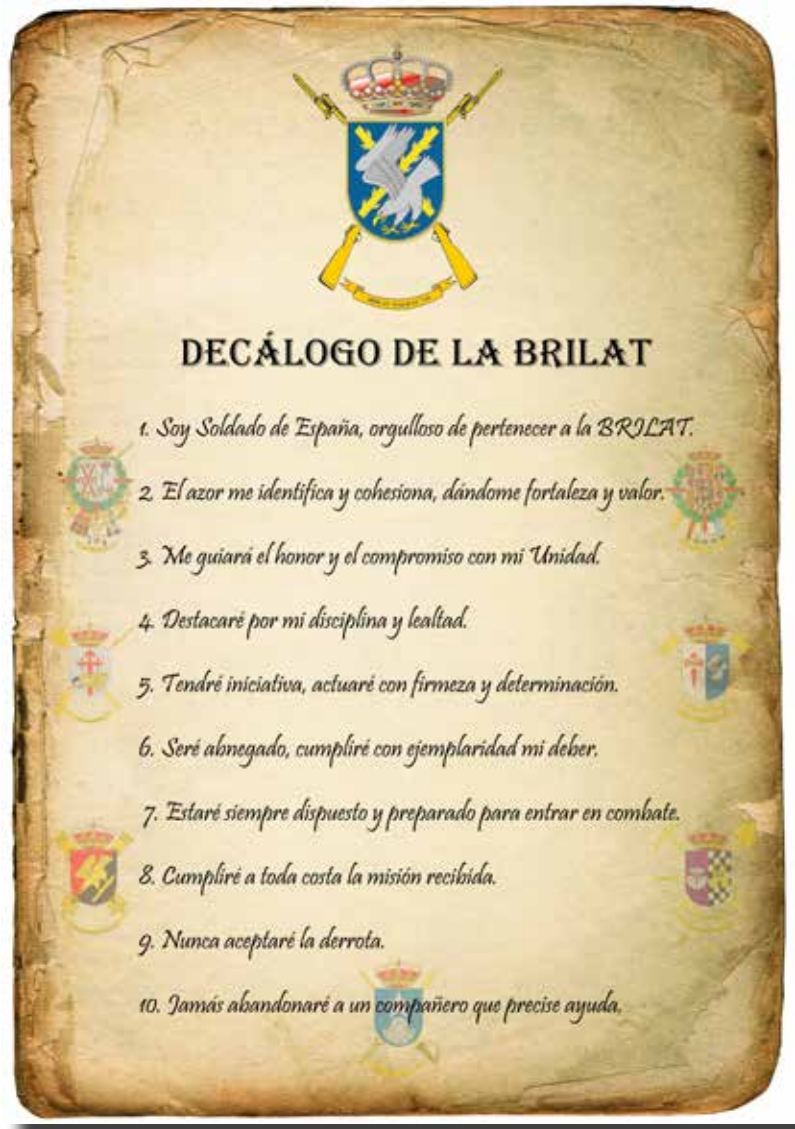
PRISMÁTICOS: LA VISIÓN

«El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad». Warren Bennis.

Con los prismáticos podremos identificar nuestro objetivo más lejano, nuestra meta, y nos facilitará la concentración de todos nuestros esfuerzos para alcanzar un fin. Precisamente, una de las primeras responsabilidades del líder es definir la realidad, teniendo clara la misión y visión para compartirla con su gente, y ser capaz de generar la confianza necesaria para que todo el equipo vaya en la misma dirección y poder alcanzar el éxito.

La cadena de mando se encargará de transmitir esa visión[4] difundiendo el propósito, haciéndola nuestra, transformándola en objetivos tangibles para cada nivel; así, podremos conseguir la motivación de nuestro equipo, necesaria para superar la gestión cotidiana del día a día,

Decálogo de la BRILAT.



pudiendo así «influir» a la vez que liderar. Precisamente, los líderes que consiguen transmitir y compartir esa visión, estableciendo metas y provocando una mayor identificación del grupo, son encuadrados en la denominación de «transformacionales», y considerados en la mayoría de las referencias como un valor necesario en las organizaciones modernas.

El líder debe esforzarse por prever, por desarrollar una visión anticipatoria, que permita adelantarse a las nuevas circunstancias que aparezcan, siempre en beneficio de la misión.

LAS PINTURAS: ESTILOS DE LIDERAZGO

«*Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo*». Sun Tzu.

Primeramente, debemos ser conscientes de la importancia de un determinado estilo de liderazgo para el funcionamiento y eficacia de cualquier organización, sobre todo en las Fuerzas Armadas.

Los estilos de liderazgo están vinculados principalmente a la participación de los subordinados en la toma de decisiones, en el desarrollo de las actividades. Se contemplan tres estilos clásicos[5]: autocrático, democrático y el conocido como «*laissez faire*», dejar hacer.

El empleo de cada estilo depende, al igual que el uso de pinturas de enmascaramiento, de la situación. Los estudios de liderazgo aceptan que los líderes que consiguen mejores resultados no utilizan un solo estilo, sino que aplican el más idóneo en cada momento, o incluso una combinación según las circunstancias, siendo estos líderes los que logran mejores resultados para su organización.

Así, de forma general, debemos entender que el estilo autoritario obtiene mejores resultados en tareas sencillas; el estilo democrático permite un mayor compromiso con el líder, y hace que el individuo se sienta más motivado para realizar las tareas. Como es lógico, la particularidad de algunas situaciones extremas del entorno militar puede exigir la orden de actuar sobre el enemigo o abrir fuego, entonces será necesario actuar

Importancia de la visión del líder

con obediencia ciega y concentración, dejando el ejercicio de influencia o razonamiento para otro momento. Sin embargo, la tendencia de las organizaciones obliga al líder a ser mucho más cooperativo y cercano, entre otras cosas, para potenciar el equipo o grupo en beneficio de la búsqueda de la visión.

LA RADIO: COMUNICACIÓN

«*El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo*». James Humes.

Nuestra radio portátil nos permite la comunicación en todo momento, siendo precisamente esta capacidad la que, a su vez, nos permita ejercer nuestra influencia sobre los miembros del equipo, y será la herramienta base para transmitir esa visión o ideas a las «mentes y corazones» que se pretende liderar.

La proliferación de técnicas y tecnologías ha ido sustituyendo el cara a cara, predominante hasta tiempos recientes, y han surgido métodos o tendencias para influir en las personas aprovechando estas vías alternativas. El liderazgo eficaz gana con una comunicación que fomente las relaciones humanas y tenga en cuenta las emociones, y en la actualidad es necesario conocer y mejorar el empleo de otras técnicas[6] de comunicación, tanto en el ámbito civil como el militar. La importancia creciente de estas vías alternativas, apoyadas en las nuevas tecnologías, deben ser tenida muy en cuenta ya que están llegando a definir aspectos de un nuevo estilo de liderazgo.

La preocupación por los subordinados —escuchar, considerar sus opiniones…— facilitará la comunicación y beneficiará tanto al equipo como el ejercicio de un liderazgo moderno y aceptado, sin olvidar las situaciones extremas o de combate que puedan exigir inmediatez en la acción del mando.

El comunicar, mostrar comprensión y consideración por los demás nos ayudara a ganar a nuestro equipo como personas, no como autómatas, permitiéndoles pensar, consiguiendo de esta forma el esfuerzo máximo de todos y fomentar la lealtad en los dos sentidos.

CUERDA: EL RIESGO

«*En un mundo que cambia muy rápidamente, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos*». Mark Zuckerberg.

No podremos ejercer el liderazgo sin asumir algún riesgo en un momento dado, sobre todo si estamos en una organización en la que se dan situaciones difíciles de forma más habitual que en otras. La cuerda nos trae a la memoria las herramientas que nos proporcionan seguridad en determinados momentos de peligro.

Será necesario tomar decisiones en los momentos complicados y estas podrán implicar determinados riesgos que habrán de ser responsablemente asumidos, ya que pueden repercutir en la estabilidad de la organización o incluso poner en peligro la vida de los miembros del grupo. Así mismo, los subordinados buscan que el líder dé ejemplo y comparta los mismos riesgos y dificultades, lo que favorece de nuevo la cohesión y espíritu de equipo.

Entre los riesgos actuales se habla del constante y vertiginoso cambio al que toda organización está sometida, aceptándose que cuanto más rápido nos adaptemos a los cambios, mejor podremos ejercer el liderazgo. La adaptación a los cambios debe ser un factor que impulse la innovación para transmitir nuevas visiones, seguir el ritmo o evolución de los tiempos y mejorar.

EL SACO: MICROGESTIÓN

«*La función del liderazgo es crear más líderes, no más seguidores*». R. Nader.

En muchas organizaciones modernas, se emplea el método de asignar un trabajo a alguien

El equipo

y dejar que este lo resuelva, para potenciar así la capacidad del subordinado y facilitar el liderazgo. Esto también beneficia el desarrollo de la iniciativa a la vez que permite crecer al equipo. En el lado opuesto, y más frecuentemente de lo deseable en nuestra organización, se encuentra la «microgestión», considerada como una de las peores enfermedades que puede sufrir una estructura organizativa. Es fácil encontrarse con una supervisión de las tareas que llega hasta los mínimos detalles, o un exceso del empleo de herramientas y medidas de control, proporcionadas muchas de ellas por los medios tecnológicos y fáciles de aplicar en estructuras organizativas rígidas, masivas y con amplio sentido de la responsabilidad.

El microgestor perderá la perspectiva global de los asuntos al centrarse en los detalles, así como la necesaria visión para liderar el grupo, todo lo que repercutirá negativamente en la organización. En distintas encuestas y estudios realizados en el Ejército de EEUU y en la OTAN, el *micromanagement* aparece como unos de los factores tóxicos más influyentes, que rompe la estructura de equipo o de cualquier gestión.

Debemos saber gestionar la paradoja que se puede producir entre el desarrollo de unos sistemas de información, mando y control, que permiten una conducción en tiempo real desde cualquier sitio, y el mando orientado a la misión[7] exigido en muchas de las operaciones militares actuales, acorde con un liderazgo capacitador y actual.

PALA: APRENDIZAJE

«*Todos cometemos errores. La clave es reconocerlos y admitirlos, aprender de ellos y desmontar el espejo retrovisor. Seguir adelante y no volver a caer en ellos*». General David Petraeus.

Del mismo modo en que el martillo de demolición es importante para el arquitecto, siempre es necesario disponer de una herramienta para «enterrar» los errores, sin olvidar que son una de las mejores fuentes de aprendizaje, necesarias para crecer y aprender.

Es fácil encontrarse con organizaciones basadas en el «miedo a equivocarse» A nadie le gusta cometer errores, pero para liderar debemos ser capaces de desdramatizar el error, no tenerle miedo y ser capaces de aprender. Lo importante es ver qué hacemos con el error, ya que cualquiera que toma decisiones puede equivocarse. La común cultura del miedo, identifica el error con el fracaso y promueve jefes burócratas que evitan cualquier riesgo y responsabilidad.

La formación del líder se debe mantener como un proceso constante, donde las experiencias, lecciones y formación irán mejorando las competencias y habilidades necesarias. Esta constante transmisión de experiencias, provenientes de todo tipo de situaciones, sobre todo de combate, serán las que ayuden a mejorar, a mantener un aprendizaje despierto, a ser más eficaces… para estar en mejores condiciones de cumplir la misión.

Todos los líderes militares influirán directamente en la formación de los líderes a su cargo, basándose entre otros, en la ejemplaridad y en la mejora en las competencias de sus subordinados, a la vez que deberá continuar desarrollando sus cualidades, intentando adquirir nuevas habilidades y destrezas útiles[8].

BOTIQUÍN: GRUPO, EQUIPO

– *Maestro, estoy muy desanimado, ¿qué puedo hacer?*

– *Animar a los demás*. Koan, budista.

El botiquín sirve para auxiliar a nuestro equipo, siendo hoy en día aceptado, a diferencia de otras épocas, que lo que da a las organizaciones su consistencia no es un líder estrella, sino el valor del equipo**.** Entre los aspectos organizativos más importantes en el siglo XXI, se encuentra la necesidad de saber trabajar en equipo sin menospreciar el valor del líder natural.

Las reglas esenciales del comportamiento del militar[9] nos hablan de conseguir el apoyo y cooperación de los subordinados para ejercer liderazgo en beneficio del grupo o equipo. Estudios sociológicos actuales señalan los estilos participativos como los más motivadores y los que obtienen más rendimiento de los equipos de trabajo, si bien no debemos descartar que en determinados momentos, otros estilos de liderazgo más coercitivos puedan tener su rendimiento.

El trabajo en equipo se mantiene como la forma de actuar más característica, donde los objetivos compartidos y reflejados en las metas colectivas, irán en la línea de la visión de los escalones superiores.

LINTERNA: *EMPOWERMENT*

El *empowerment* (dar poder), se mantiene en la cultura de las organizaciones que favorece la máxima delegación y autonomía del subordinado, fomentando su iniciativa y compromiso, permitiendo que pueda decidir cómo alcanzar sus objetivos en el marco de una meta común dada.

Asociamos este factor al término anglosajón *mission command*[10], considerado fundamental a nivel táctico como estilo de mando necesario en los escenarios híbridos actuales, aunque su eficacia no ha sido demostrada hasta fechas recientes y ha costado entender en muchas estructuras rígidas o anquilosadas frente al cambio.

Se caracteriza por la clara transmisión del propósito del mando, que guiará la posterior ejecución y la adecuada asignación de medios, facilitando la adaptación a las circunstancias particulares que vayan apareciendo. Esta visión ha sido exigida en las misiones de contrainsurgencia, por la variedad de situaciones que pueden concurrir en un mismo espacio: operaciones de combate y/o de apoyo a la población.

Este tipo de mando se enfrenta en muchos casos a la línea marcada por órdenes detalladas, que cortan todo tipo de iniciativa, y definen con exactitud «cómo» debe realizar la unidad subordinada la misión. Este estilo requiere un nivel de cuadros de mando con una formación muy completa, y una capacidad de decisión elevada, lo cual ha justificado en parte los ejercicios de «decisiones tácticas» de muchos ejércitos.

PARCHE DIVISA: PODER Y AUTORIDAD[11]

«La recompensa del capitán no está en las notas de su comandante, sino en la mirada de sus hombres». Larrouy

Los romanos ya diferenciaban entre *potestas* y *autoritas*, y nosotros hoy aceptamos que el jefe basa su poder en las atribuciones que le otorga la jerarquía (*potestas*), frente al líder que lo hace apoyándose en la autoridad y en la influencia (*autoritas*). El liderazgo no se ejerce de arriba abajo, sino que debe de entenderse como algo que se otorga de abajo a arriba.

La parte de «poder» se centra en la capacidad legítima de obligar o coaccionar a alguien para que haga lo que deseamos, debido a nuestra posición o fuerza, aun cuando este preferiría no hacerlo. En cambio la «autoridad» requiere habilidades emocionales basadas en la escucha activa, la comunicación persuasiva, la empatía…, manejando el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que nosotros queremos, gracias a nuestra influencia personal.

La juventud de ahora aporta savia nueva, está preparadas en aspectos hasta ahora inimaginables, lo que está haciendo prevalecer un liderazgo basado en el convencimiento y el equipo, buscando la «autoridad» que permita trabajar de forma cohesionada y con entusiasmo, valorando la generación de confianza, la preocupación por los subordinados, el establecimiento de objetivos concretos y el fomento de la cultura corporativa[12].

MI AMULETO: LA CREATIVIDAD

«No te conformes, cuestiona lo establecido». Pilar Jericó.

La definición del último elemento de nuestra mochila de liderazgo, para facilitar una identificación más positiva, corresponde a uno mismo. Todos hemos llevado alguna vez algo personal en nuestro equipo, un amuleto, un recuerdo, una foto… Este elemento lo relacionaremos precisamente por el esfuerzo que requiere su definición, con la creatividad.

Todos nacemos siendo creativos, pero en organizaciones jerárquicas como la nuestra, es una de las cualidades que menos se desarrolla de forma específica. Los líderes actúan adaptándose a la situación, y en la época de cambios en la que estamos inmersos, en muchas ocasiones será necesario escapar a los patrones establecidos de la visión lógica, impulsando factores de originalidad y de creatividad[13].

Tal como marca nuestra Doctrina, la creatividad se mantiene como requisito necesario para los mandos militares que tengan que dirigir una fuerza en el entorno operativo de los próximos años, debido a la constante necesidad de adaptación para estar siempre en condiciones de anticiparse al adversario.

Debemos fomentar la creatividad, sabiendo que contribuye al mayor rendimiento dentro de un grupo, y que la variedad de enfoques podrá ayudar a adaptar las decisiones al entorno actual. Escucharemos las nuevas ideas o distintos enfoques de los miembros de nuestro equipo, aportaremos un valor añadido a nuestras actividades o propuestas, romperemos la posible monotonía o esquemas rígidos de la instrucción/adiestramiento… que facilitan siempre el cumplimiento de la misión.

CONCLUSIÓN

Un líder es algo más que un jefe o gerente. Con el dominio y empleo de su «mochila» mejorará el rendimiento de su grupo y su influencia irá en beneficio de la misión recibida. Parte del éxito se basa en el aprendizaje constante de la adaptación a la situación, en continua evolución, sin tener miedo al cambio, para poder enfrentarnos a cualquier nuevo escenario con la misma eficacia.

El reto educativo que representa la formación que fomenta la capacidad de liderazgo para gestionar el riesgo, para actuar con iniciativa, para adaptarse a cualquier situación, de acuerdo siempre con los propósitos del mando, es contemplado en nuestra Doctrina, y debe comprender los pasos desde los centros de formación hasta las unidades. Cualquier herramienta que empleemos será eficaz solo si al final nos resulta útil, nos proporciona unos hábitos que nos permitan «influir» de una

manera efectiva, de forma que al final alcancemos un liderazgo práctico y positivo para la institución.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

– Goleman, Daniel. *Inteligencia social*. 2009.
– OR7-026, *Orientaciones Liderazgo*. Madrid, 2007
– Stamateas, Bernardo. *Gente tóxica*. 2011
– Jericó, Pilar. *Héroes cotidianos*. 2010.

NOTAS

[1] Cociente emocional (CE): término popularizado en muchos aspectos por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman.

[2] «*Los valores del Ejército no caducan*». Teniente general Alfredo Ramírez. http://www.granadahoy.com/article/granada/1647894/

[3] DIDOM. *Los valores militares en el Ejército*. SUBDIVA-IV-075. http://madoc.mdef.es:5500/Apli/D_BibliotecaVirtual.nsf/InicioWeb.

[4] *Visión del JEME 2025* (Jefe de Estado Mayor del Ejército, 2010)

[5] Nos quedaremos con los tres estilos clásicos en beneficio de la sencillez, aunque para más detalle tendríamos los seis tipos de liderazgo definidos por Daniel Goleman.

[6] Ejemplo de la difundida programación neurolingüística (PNL) con John Grinder como cocreador y pionero.

[7] Visión JEMAD 2025.

[8] PD 1 – 001. *Doctrina Terrestre-Liderazgo*.

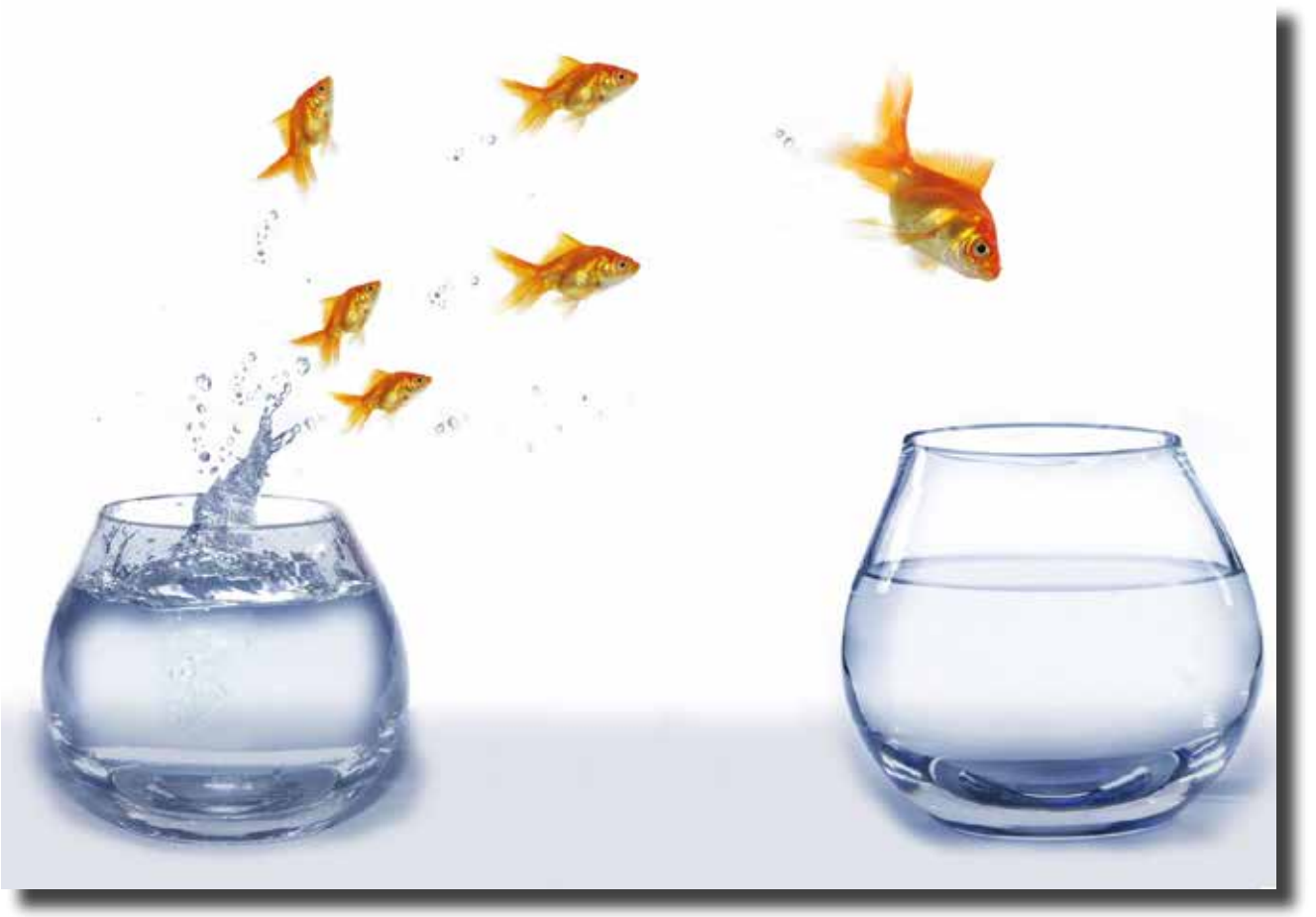
[9] Ley Orgánica 9/2011, de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas.

[10] Origen del estilo asociado a la era del *Aufragstaktik,* término alemán característico de la doctrina germana de la Segunda Guerra Mundial.

[11] *Autoridad y/o Poder.* Sesiones Liderazgo EGET. Teniente coronel Agustín Carreño Fernández.

[12] Ley Orgánica 9/2011. Del Ejercicio del Mando.

[13] JEME, en su documento *Visión 2025*. Importancia clave del factor humano, Liderazgo basado en la iniciativa, creatividad y análisis.■



Nueva **App** Revistas de Defensa

Nuestro fondo editorial ahora en formato electrónico para dispositivos Apple y Android

Disponible en el App Store

Disponible en Google play

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.

Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil

Eduardo González-Gallarza Morales. General del Aire. Ejército del Aire.
Presidente de la Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil.

La Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil es una asociación de militares retirados o en la reserva que, al pasar a una de estas situaciones administrativas, no se desvinculan de la vida militar a la que están ligados para siempre por un juramento de fidelidad a la Bandera que no prescribe jamás.

Los que pertenecemos a la Real Hermandad, gracias a ella, no hemos sufrido la solución de continuidad que se producía cuando un militar dejaba la vida activa. Ahora, al llegar la fecha que todos conocemos de antemano y pasar al retiro, nos reactivamos automáticamente y seguimos, porque nosotros queremos, con los mismos deberes y obligaciones que teníamos el día antes cuando estábamos en activo. Es más. Yo diría que sentimos mucho más vivamente el deseo, por propio honor y espíritu, de obrar siempre como militares que somos y de hablar cuanto podamos de la profesión militar para que todos nuestros compatriotas la vayan conociendo cada vez mejor y, conociéndola, la amen como la amamos nosotros.

También sentimos profundamente el compañerismo, que nos impulsa en esta etapa de nuestra vida a vivirlo intensamente en beneficio de aquellos compañeros que se sienten solos, que están hospitalizados o que simplemente desean nuestra compañía; atención que hacemos extensiva a nuestras viudas, esposas de nuestros compañeros fallecidos en acto se servicio o de muerte natural y a nuestros huérfanos.

Aseguro a todos los que lean este artículo que en esta etapa de nuestra vida no estamos en absoluto ociosos, todavía nos queda muchísimo que hacer y la Real Hermandad nos brinda la oportunidad de hacerlo. Por ejemplo —lo he citado anteriormente— ahora tenemos todo el tiempo que queramos, y el que estemos dispuesto a dedicar, para hablar de las Fuerzas Armadas difundiendo la Cultura de

Defensa y haciendo saber a los españoles que la defensa de España es cosa de todos, aunque seamos los militares los que primero debamos acudir a esta llamada.

Porque las trincheras no están, solo, en los frentes de batalla. Cada mañana cuando nos levantamos, cada español acude a su trinchera particular para ganar la batalla incruenta de ese día, en la oficina, en la empresa, en el campo, en la mina, en el mar, en los caminos y carreteras, en el cuartel, en el aire, en la parroquia o donde quiera que sea. Para lograrlo todos los españoles debemos estar bien pertrechados espiritualmente y ser inasequibles al desaliento, debiendo generar una interrelación entre los dos sectores (civil y militar) de nuestra sociedad. A este fin desarrollamos importantes proyectos académicos, con foros universitarios y otras entidades públicas y privadas mostrando desde nuestra experiencia, a jóvenes y a mayores, la realidad moral, legal y doctrinal del «estilo militar de vida» y de su contribución a la salud social.

Es una hoja de ruta apasionante. Puedo asegurar que cada día se experimenta la satisfacción del deber cumplido dedicando lo que nos quede de vida a quemarla en pos de estos nobles objetivos. De esta manera fortalecemos los vínculos que hacen de la familia militar un todo al servicio de los españoles, es decir, de España.

Desde estas líneas invito a todos los compañeros de armas y a cuantos no militares sientan los valores que establecen nuestras Reales Ordenanzas y eleva a rango de Ley la Constitución Española, a integrarse en la Real Hermandad para desempeñar, como veteranos, las apasionantes tareas descritas.

Toda esta realidad en la que nos movemos los veteranos de la Real Hermandad ha sido posible gracias al coronel de Infantería D. Fernando Moreno López de Lara que al retirarse en Valladolid, a principios de 1957, lamentaba el abandono en que quedaban los compañeros de armas al pasar bruscamente a la reserva en plenas facultades físicas e intelectuales.

Compartiendo actos militares

Revista *Tierra, Mar y Aire,*
órgano de expresión de la Real Hermandad

Para paliar esa situación traumática, concibió la idea de crear una asociación en la que se agruparan estos profesionales de la milicia en la cual y desde ella pudieran transmitir a los compañeros en activo su valiosa experiencia acumulada tras muchos años de servicios. Una vez que maduró sus ideas, las expuso a los compañeros más íntimos que rápidamente se entusiasmaron con ellas y a las 12 horas del 24 de marzo de aquel año se celebraba en Valladolid la Junta General y quedaba constituida la Hermandad de Retirados de los tres Ejércitos, como está perfectamente recogido en la Historia de la Real Hermandad del coronel Gárate.

La contribución de la Guardia Civil en aquella primera fase de organización y propaganda fue muy importante y decisiva. El teniente coronel del Benemérito Instituto D. Germán Corral Castro viajó a todas las provincias para dar a conocer los fines de la Hermandad, poniendo los cimientos de su existencia nacional. El celo demostrado por el teniente coronel Corral era premonitorio de algo que años después ocurrió como no podía ser de otra manera. Con todos los predicamentos a favor, la Guardia Civil se integró en la Real Hermandad junto a las Fuerzas Armadas y desde entonces, como estamento militar que es, forma parte inseparable de la misma.

En los primeros años de su existencia la Hermandad de Retirados tuvo un crecimiento espectacular. En diciembre de 1958 se celebró en Valladolid la Asamblea Nacional a la que acudieron 28 filiales de otras tantas provincias. En la segunda Asamblea Nacional de junio de 1959 ya eran 39 delegaciones y se decidió que la Junta de Gobierno Central se ubicara en Madrid.

En esa Asamblea se tomaron decisiones importantes para el futuro de la Hermandad. Se aprobó por unanimidad su emblema a propuesta de la Junta Provincial de Barcelona; se nombraron tres Vicepresidentes de Tierra, Mar y Aire; se modificó el artículo 21 de los Estatutos para incluir la problemática de las pensiones de Retirados, Viudas y Huérfanos; y se decidió que el Boletín Informativo

Pascua Militar 2014

que se publicaba trimestralmente tuviera carácter bimestral con el título *Tierra, Mar, Aire,* como órgano de difusión de la Hermandad.

La «y» que todos echaban de menos se incluyó más tarde cuando se resolvió el contencioso con Televisión Española que emitía un programa que se llamaba: Tierra, Mar y Aire.

Ese año 1959, el Ministerio de la Gobernación y la Dirección General de Seguridad aprobaron los Estatutos por los que había de regirse la Hermandad de Retirados que iniciaba de esta manera su andadura.

No me resulta fácil resumir los cincuenta y cinco años de historia de la Real Hermandad por lo que me limitaré a mencionar los hitos más importantes, a mi juicio, que han ocurrido:

- En 1970 la Hermandad llega a los 132.000 socios.
- En 1975 se nombra Presidente de Honor a S.M. El Rey (q D g).
- En 1997 se sustituye el apelativo Retirados por el de Veteranos.
- En 1999 se celebra el primer Día del Veterano.
- En 2004 el Ministerio del Interior otorga a la Hermandad el título de Asociación de Utilidad Pública.
- En 2007, la Casa Real concede a la Hermandad que en adelante inicie su título como Real Hermandad, indicando de esta manera su pertenencia a ella.
- En el mismo año S.M. la Reina recibe a la Junta Nacional de la Real Hermandad, al Patronato, al Consejo Asesor de Suboficiales Mayores y al Consejo Asesor de Viudas, mostrándose muy solícita e interesada por todo lo relacionado con la Real Hermandad. En esta entrevista se le entregaron a la Reina los carnets de socios nº 1 y 2 para SS.MM.
- En el 2008 en el Palacio de la Zarzuela, S.M. la Reina nos entrega la Cruz de Oro de la Orden Civil de Solidaridad Social, a propuesta de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad del Ministerio de Trabajo.
- El 29 de octubre de este año, en un solemne acto celebrado en el Cuartel General del Aire, el Ministerio de Defensa nos entrega el Premio Extraordinario de Defensa, General Gutiérrez Mellado.
- Por último y no por ello menos importante, la Real Hermandad junto a las Asociaciones de Militares vinculadas a nosotros, tenemos el honor de desfilar ante SM el Rey (q D g) desde hace siete años el Día de la Fiesta Nacional, y formamos parte de las representaciones castrenses invitadas a la Pascua Militar.
- En este momento la Real Hermandad tiene 55 Delegaciones repartidas por la geografía nacional y 24.000 socios.
- Nos amparamos bajo el patronazgo de San Hermenegildo.

No quisiera terminar este artículo sin dejar constancia del agradecimiento de la Real Hermandad a todos los Gobiernos de España que a lo largo de nuestra existencia nos han hecho objeto de su consideración, es decir, nos han tratado estupendamente.■

XV Día del Veterano en la Base Aérea de Zaragoza

Herramientas imprescindibles para analizar la compleja información que nos llega

Francisco Javier Blasco Robledo.
Coronel. Infantería. DEM.

Se ha hablado mucho del incremento de las diferentes vías por las que hoy en día nos llega la información necesaria para el desenvolvimiento de cualquier actividad en nuestras vidas. Hace bien pocos años, la información publicada y en el mercado era más bien limitada; casi exclusivamente se ceñía a libros de texto, monografías, conferencias y publicaciones escritas que, por su escasez, estaban contrastadas o analizadas por expertos desde muchos puntos de vista y por ello, se podría decir que era más o menos fiable y/o contrastada.

Actualmente, las nuevas fuentes de información y el tendente a infinito número de herramientas permiten la expansión de la información a cotas casi sin límite. Por ello, es muy difícil digerir lo que encontramos en lo que se conocen como los medios de comunicación, los foros de opinión, internet, las redes o la nube.

Ya sabemos que el conocer las herramientas que hemos englobado con la denominación 2.0 y en la creciente 3.0 es fundamental para las relaciones en nuestra vida cotidiana e imprescindible para el desarrollo de la actividad profesional de quien precise desarrollar labores de inteligencia. Gracias a ellas, tenemos acceso a un gran número, quizá demasiado, de piezas de información; podemos responder en fracciones de segundo a exigencias e incluso adquirir fácilmente conocimientos que hasta ahora eran difíciles de lograr.

A la vista de lo anterior, podríamos afirmar, que bastaría con ser más o menos expertos en el manejo de dichas herramientas para conocer, ampliar e incluso dominar, de forma sencilla y con relativo poco esfuerzo, toda la información precisa para el desarrollo de nuestra profesión, e incluso, llegar a ser líderes en nuestro entorno laboral.

Sin embargo, deberemos decir que la hipótesis o afirmación anterior es necesaria, pero no es suficiente. Y, ¿por qué decimos esto? La razón es bien sencilla: para que las referenciadas herramientas sean útiles se precisa, en primer lugar, de rápidos métodos de búsqueda o consulta y un gran número de autores, pensadores o simples recolectores de información que alimenten dichas páginas con toda esa información. En segundo lugar, el lector debe ser conocedor de la fiabilidad del autor o grupo editorial que presenta la información y así evitar caer en la posibilidad de

engaño o decepción que algunos emplean con determinada frecuencia. Pero, a pesar de ello, siempre nos surgirán preguntas tales como: ¿es completa la información recogida? ¿Es veraz? ¿Está contaminada con algún interés oculto?

La experiencia al trabajar en este medio nos demuestra que la ingente y fácilmente consultable cantidad de información es tanta, que no es posible contrastarla en su totalidad y que toda o parte de ella puede estar contagiada de predisposiciones, tendencias o errores que, de forma arbitraria o, incluso malintencionada, se hayan introducido en la herramienta consultada y ello, sin duda, con mucha probabilidad puede inducirnos al error.

Son muchos y, por desgracia sufridos, los diversos métodos que se emplean para atacar nuestros sistemas informáticos mediante *ciberataques* y los medios empleados para combatirlos. El uso de los conocidos como *antivirus* está totalmente generalizado a nivel personal y no digamos en el ministerial o empresarial. La mayoría de ellos puede darnos una determinada protección de forma automática o inducida y evitar la entrada de virus en nuestros sistemas.

Las *redes sociales,* generalmente, se basan en simples mensajes de corto contenido sin apenas razonamientos; por ello, para crear estados de opinión de peso son necesarios trabajos de mayor contenido que ofrezcan al receptor puntos de vista u opiniones que previamente o al unísono amparen o justifiquen los movimientos o tendencias. Pero, hay un importante problema y es que, al igual que ocurre con las ONG, no existe una legislación internacional que regule los trabajos o aportaciones de estas publicaciones. Todo el mundo puede colgar lo que quiera. Por ello, es relativamente sencillo ampararse en todo tipo de coberturas para alcanzar los propios objetivos y enmascarar aquellos que son ocultos o dañinos.

Es en este punto donde desempeñan un papel importante los conocidos como *think tanks* que, diariamente, nos llenan de pensamientos, ideas, predicciones o suposiciones de cómo van a discurrir los conflictos, la economía, la política y la investigación de cualquier aspecto. La traducción literal de las palabras inglesas *think tank* es «depósito o tanque de pensamiento» y, en realidad tienen su origen en una serie de asociaciones socioculturales que nacieron al final de la Segunda Guerra Mundial en EEUU como departamentos interministeriales para trabajar de forma secreta en la orientación de su Gobierno en las medidas políticas que seguir sobre determinadas tendencias sociales o económicas internas o intervenciones político-militares en áreas concretas. Es en torno al año 2000 cuando realmente adquieren una importancia universal. Hoy en día, se estima que pueden existir en todo el mundo unas 1.500 organizaciones de este tipo, tremendamente activas.

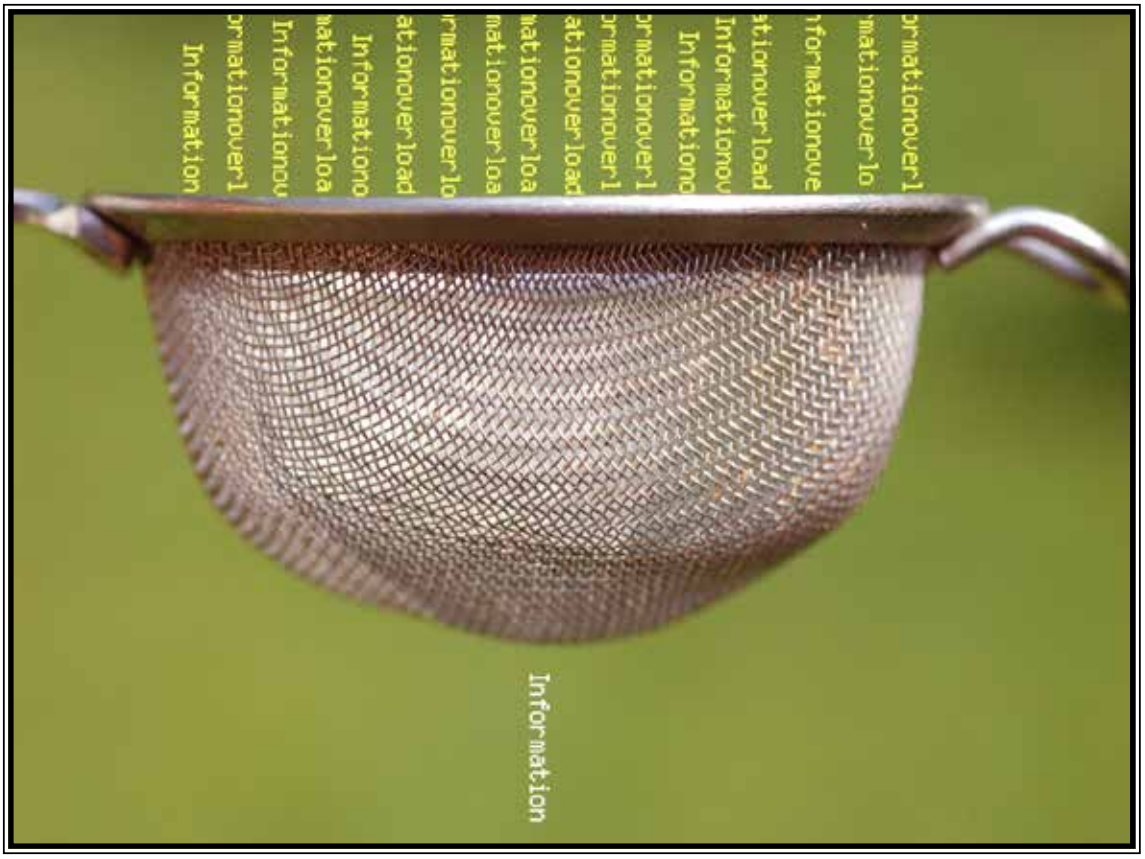
Generalmente, se presentan como asociaciones culturales que trabajan sin ánimo de lucro y que pretenden ofrecer al público, de forma gratuita o a cambio de una pequeña suscripción, sus opiniones y razonamientos sobre temas variados que afectan a la sociedad.

Su importancia y transcendencia en la opinión de ciertos gobiernos, analistas de inteligencia y público en general han aumentado tanto que, sus efectos no solo ha hecho que crezcan en número y calidad, sino que, actualmente, son pocos los gobiernos, organismos ministeriales e incluso los propios partidos políticos que no cuenten con uno o varios de dichos grupos.

Sus trabajos y/o publicaciones son de carácter periódico y emplean un formato variado, editando sus trabajos como publicaciones de gran difusión o especializadas, internet, conferencias, cursos, televisión, tertulias, etc.

El pensamiento crítico es una herramienta de mucha ayuda para desmenuzar el mensaje que nos llega y para identificar errores, factores y barreras propias o ajenas en todo lo que analizamos

Necesidad de métodos de análisis para filtrar la ingente cantidad de información a la que podemos acceder



A pesar de que el carácter de sus trabajos fue en su origen de tipo político-económico, actualmente abarcan los más variopintos aspectos y fundamentalmente, se orientan a dar a conocer las nuevas tenencias o a justificar la necesidad de políticas determinadas en regiones en conflicto o la adopción de medidas concretas sobre regiones que puedan interesar política o económicamente. Otros, desarrollan estupendos estudios geopolíticos sobre regiones o países donde no existe ningún tipo de conflicto y se atreven a determinar predicciones de lo que pueda ocurrir a corto, medio o largo plazo. En definitiva, crear y fortalecer espacios y nichos de diálogo y/o debate, desarrollar y tratar de capacitar a futuros tomadores de decisiones o cuadros políticos y, además, justificar las decisiones, programas y políticas que adoptan o adoptarán los gobiernos. Ello explica su rápida y creciente presencia en todos los países, más allá de EEUU y el Reino Unido, donde nacieron y se asentaron hace años.

Ante la proliferación de los estudios editados por estos grupos de pensamiento es muy importante saber distinguir e identificar, entre todos ellos, a aquellos que cuentan con un prestigio reconocido internacionalmente bien sea por la solidez de sus trabajos y por su imparcialidad. Además, es conveniente investigar en sus páginas *web* para tratar de conocer su origen, tendencias e incluso el tipo de donantes o su forma alternativa de financiación y el resultado de sus beneficios.

Los analistas de inteligencia, además de informes elaborados por diversas fuentes o colaboradores directos, con frecuencia usan estudios realizados por estos grupos e informaciones publicadas en las redes para mejorar o complementar sus trabajos de investigación; es lo que se conoce como *fuentes abiertas* u OSINT (*Open Sources Intelligence*) y,

a tenor de lo dicho hasta este momento, deben tener muy presente los potenciales peligros que las redes encierran para no caer en la trampa de aquellos que pretenden inducirlos a conclusiones erróneas.

Para intentar paliar los inherentes problemas anteriormente expresados, además de las experiencias y conocimientos personales sobre dichos grupos de opinión o autores concretos y no vinculados a dichos grupos, hace falta aplicar métodos sistemáticos que faciliten la labor del analista y mejoren la calidad, fidelidad y comprensión de sus propios informes.

Desde hace relativamente pocos años, los más importantes servicios de inteligencia aplican un método novedoso, que se conoce en inglés como *Critical Thinking*. En realidad, el pensamiento crítico no es más que un rico concepto que ha venido desarrollándose durante más de 2.500 años, aunque adquirió su verdadero valor a mediados del siglo XX. Existen numerosas definiciones sobre el tema, de entre las que resaltamos la de Richard Paul y Linda Elder[1]: *«El modo de pensar mediante el cual el pensador en solitario mejora la calidad de sus pensamientos al desarrollar destrezas basadas en cambiar las estructuras inherentes del pensamiento e imponer normas intelectuales estandarizadas sobre ellos»*.

Podemos decir que consiste en un método mental y ordenado que nos hace mejorar nuestras capacidades de discernir lo que otra persona trata de inculcarnos en cualquier contexto hablado o escrito para deducir nuestras conclusiones y así poder actuar en consecuencia.

Para llegar a ello, debemos saber y analizar que todo pensamiento, conversación, o informe se basa en los siguientes pilares: siempre genera y/o es fruto de un propósito; nos plantea preguntas; usa información; utiliza conceptos; hace deducciones (inferencias); formula suposiciones; genera implicaciones; incorpora uno o varios puntos de vista.

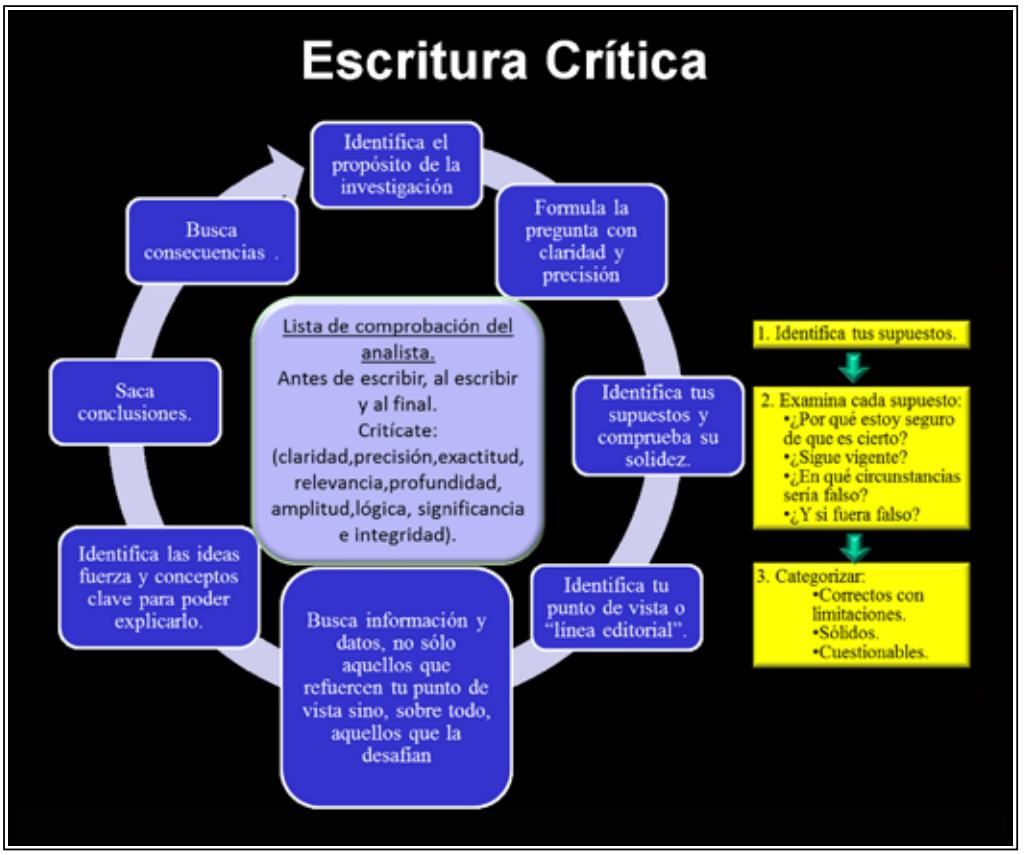
Cuando pensamos, escribimos o hablamos tenemos un propósito con un punto de vista o in-

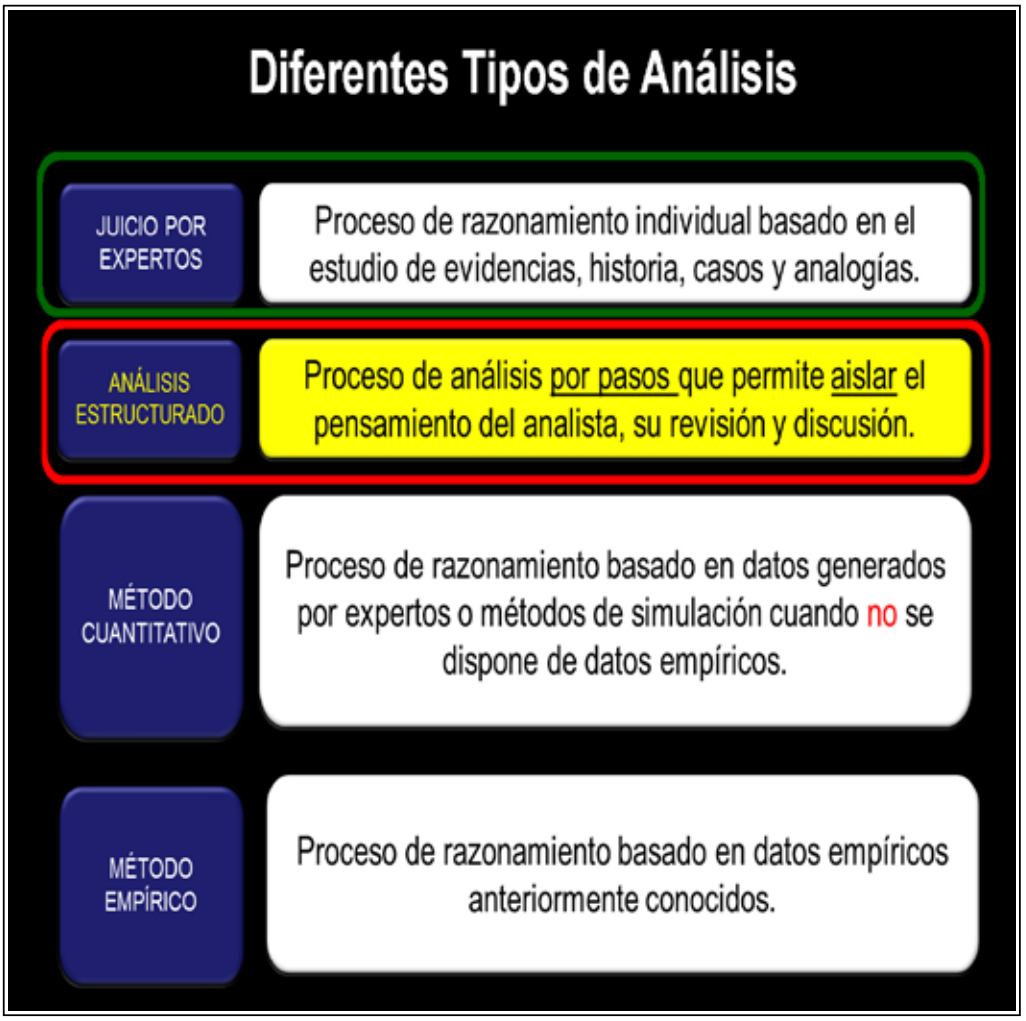
tención clara, basado en suposiciones que llevan a deducciones y consecuencias. En definitiva, estas ocho estructuras definen el pensamiento y aprender a aplicarlas requiere cierta práctica. Cada una de ellas tiene implicaciones en las demás y si alguna cambia, cambian, si no todas, la mayoría de las restantes.

Consiste, por tanto, en una forma de analizar lo que se nos presenta por diversos medios, de forma que no nos dejemos influir por lo que nuestro habitual proceder nos llevaría a pensar. Es algo parecido a lo que en aeronáutica se conoce como «el vértigo de instrumentos» que, suele producirse cuando se vuela en condiciones de escasa o nula visibilidad y sin piloto automático, si no estamos entrenados en el vuelo por instrumentos IFR (*Instrumental Fly Rules*). El piloto IFR debe adquirir, mediante un férreo entrenamiento, una fe ciega en lo que le indican los instrumentos de vuelo del aparato y no hacer caso a lo que su cuerpo le indica por inercia ni a la errónea sensibilidad producida por la falta de visibilidad fuera del aparato. Generalmente, se tiene tendencia a creer que se están realizando maniobras totalmente opuestas a las que en realidad se ejecutan —algo parecido a lo que nos ocurre cuando pretendemos movernos con los ojos cerrados—.

Por otro lado, el análisis de lo que nos llega no será completo, si no estudiamos y definimos el grado de cumplimiento de lo que se conoce como estándares intelectuales, que no son más que unas cualidades inherentes del elemento/noticia/información/autor sujeto a consideración tales como: claridad, exactitud/corrección, precisión, relevancia, profundidad, amplitud de miras y de conceptos, lógica, significancia, imparcialidad.

Su mayor o menor grado de cumplimiento nos ayudará a complementar el análisis previo. Si la pieza de información que nos llega no cumple con la mayoría de dichos estándares intelectuales, difícilmente podrá lograr el propósito perseguido.



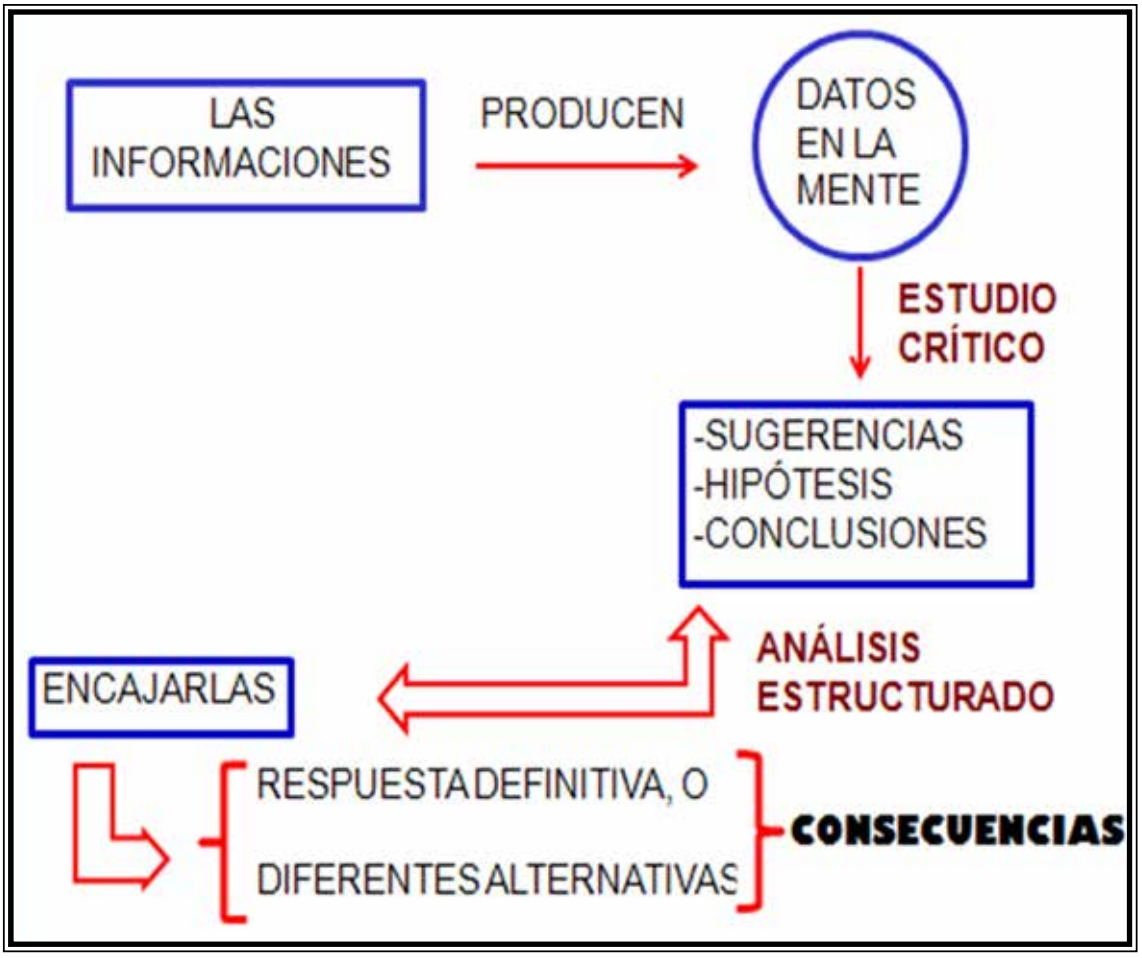


Mediante este método, la persona que recibe cualquier tipo de información la desmenuza sistemáticamente mediante una serie de preguntas, que una vez contestadas, le permiten identificar, entre otros, datos sobre el autor como: su propósito, intenciones, simplificaciones, deducciones, posibles tendencias o desviaciones; y, por otro lado, analiza el contenido en función de su calidad, relevancia, profundidad, fiabilidad, etc. De tal modo que al final tenga una clara idea de lo que trata y de la importancia o no de su contenido.

El conocimiento del método en sí no es suficiente. El analista debe conocer y estar entrenado en la identificación y eliminación de una serie de *errores* procedentes de la tendencia humana a la simplificación, el «anclaje» en la primera impresión o idea recibida y a buscar sistemáticamente confirmación de sus primeras impresiones, por lo que obvia nuevas pruebas o conclusiones que difieran de las anteriores.

Igualmente, se debe dedicar tiempo a conocer los problemas derivados de las *falacias y los argumentos* porque pueden distorsionar lo que recibimos, y hacer hincapié en conocer determinados *factores* derivados entre otros del: ambiente de trabajo, las cualidades del destinatario, la personalidad del analista o del jefe del equipo; las prisas pueden llegar a condicionar los resultados de un análisis adecuado.

A los mencionados errores hay que añadir una serie de *barreras* derivadas de: determinadas limitaciones humanas básicas (coeficiente inte-



lectual, agudeza de los sentidos, etc), del conocimiento y uso del lenguaje en el que nos llega la información, las influidas por defectos en la percepción lógica (problemas de concentración, cansancio, carga de trabajo, tiempo asignado a la tarea, etc) y las que se producen como resultado de problemas psicológicos o de adaptación.

El conocimiento de dichas barreras y errores debe formar parte del grado de adiestramiento del analista para facilitarle el camino para subsanarlos o, al menos paliar al máximo su repercusión sobre la normal predisposición del analista a caer en ellos y por la trascendencia que su funesta aplicación puede tener en el resultado final del análisis. Para ello, es absolutamente obligatorio conocer y estudiar previamente todo lo anterior y ejercitarse en combatirlo mediante el entrenamiento constante.

En opinión de David Moore[2]: «*En el contexto del análisis de inteligencia militar,* critical thinking *llega a ser en una de las más —si no la más— importante de las habilidades y pilares en los que se debe apoyar el que pretende analizar cualquier tipo de información*».

Este procedimiento, no solo tiene aplicación en el análisis de la información de cualquier tipo que nos llega. Cuando adquirimos las cualidades derivadas del procedimiento del pensamiento crítico, es fácil aplicarlo a la hora de elaborar los propios informes, redactar un escrito de interés o simplemente, cuando vamos a presentar cualquier tema y queremos asegurarnos de que nuestro mensaje sea entendido claramente por la audiencia a la que va dirigida.

El método del pensamiento crítico aunque inicialmente se introdujo y empleó, casi

exclusivamente, en los procedimientos de análisis de inteligencia militar, hoy en día, tiene una aplicación universal, incluso en la enseñanza básica de los niños. En breve, llegará a ser una herramienta fundamental y obligatoria para la formación de los analistas de inteligencia (industrial o militar) y de todos aquellos que desempeñen un papel importante en los procesos de toma de decisiones.

Este método, de una complejidad relativa, nos proporciona una serie de ideas y posibilidades que deben ser contrastadas o comparadas mediante cualquiera de los tipos de análisis existentes. De entre ellos conviene resaltar lo que se conoce como *análisis estructurado,* que no es más que una herramienta que alberga diferentes métodos para comparar las diversas líneas de acción, hipótesis o soluciones definidas e identificadas mediante el estudio crítico de la información recibida para, finalmente, afrontar o resolver un problema o reto.

Según la afamada profesora de métodos de análisis Mary Helen, *«el análisis estructurado permite el analista conocer un sistema o proceso (actividad) de una forma lógica y manejable, al mismo tiempo que proporciona la base para asegurar que no se omite ningún detalle pertinente»*.

En definitiva, las técnicas para el desarrollo de un análisis estructurado constituyen unas metodologías específicas que se emplean para ayudar a los individuos y a los equipos a explorar, desarrollar, mejorar y desafiar sus argumentos analíticos y las propias mentalidades o inclinaciones.

Apoyándonos en el espíritu del pensamiento crítico y siguiendo los diversos caminos que nos ofrece el análisis estructurado, unas veces llegaremos a la solución o decisión siguiendo un procedimiento matemático y otras será fruto de deducciones lógicas, pero siempre alcanzaremos una respuesta. Respuesta, que en muchas ocasiones podrá estar muy alejada de aquella a la que mediante un razonamiento simple o subjetivo adoptaríamos casi de inmediato y sin dudarlo.

El análisis estructurado emplea diversas herramientas, de entre las que destacan: las técnicas del torbellino de ideas (*brainstorming*), el análisis y la síntesis, el proceso sistémico del pensamiento, el pensamiento convergente y divergente, el método de valoración por importancia de la noticia o información, la evaluación y calidad de la fuente de procedencia, el empleo de matrices de evaluación y de asociación, y el análisis mediante la competición (confrontación y comparación) de hipótesis. Todos y cada uno de ellos tienen una metodología comprensible y, en algunos casos, precisan de sencillos cálculos estadísticos, valoraciones objetivas y subjetivas, informaciones contrastadas, etc, que al final sirven de base en la que se apoya la decisión que adoptar.

Las aplicaciones de este tipo de análisis son múltiples y variadas y van desde cualquier proceso de aprendizaje hasta el conocimiento, la investigación y el desarrollo profesional.

El resumen de lo dicho anteriormente queda reflejado en el cuadro que ilustra el artículo.

CONCLUSIONES

Los medios y redes de comunicación nos llenan de información que no ha sido contrastada.

La existencia de grupos de pensamiento, de desconocida u oculta procedencia y dudoso sostén económico, complica la situación.

El pensamiento crítico es una herramienta de mucha ayuda para desmenuzar el mensaje que nos llega y para identificar errores, factores y barreras propias o ajenas en todo lo que analizamos.

Los diversos métodos del análisis estructurado nos sirven para ordenar y encajar las deducciones o hipótesis alcanzadas al desmenuzar un documento o información mediante el pensamiento crítico, de tal modo y manera que mediante métodos sencillos se reflejen todas ellas, se analice su interacción y se pueda determinar cuál es la más ventajosa o cercana a la solución deseada.

Hoy en día, no se entiende que un analista militar no conozca y esté entrenado en estas técnicas y procedimientos.

Las técnicas adquiridas son igualmente válidas para lo que nosotros producimos.

NOTAS

[1] Autores del método aplicado en el curso del mismo nombre que proporcionan a sus agentes la *Central Intelligence Agency* (CIA) y *Defence Intelligence Agency* (DIA) estadounidenses

[2] David Moore es uno de los más prestigiosos metodologistas de la *National Security Agency* estadounidense (NSA) e inspirador del curso de *Critical Thinking* que se da en la *Defence Intelligence Agency* (DIA). ■

Implantación, desarrollo y estructura de la Prevención de Riesgos Laborales en el Ejército de Tierra

Manuel Blanco Pereira.
Comandante. Infantería.

INTRODUCCIÓN

Doce años transcurren desde la publicación de la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) hasta el Real Decreto 1755/2007, 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 (RDPRLFAS), dilación que conviene explicar. A priori, las actividades del personal civil del Ministerio de Defensa estaban cubiertas por el Real Decreto 1932/1988, que adaptaba la LPRL al ámbito de los centros y establecimientos militares. Sin embargo, estas mismas actividades desarrolladas por el personal militar quedaban excluidas de la LPRL por considerarse que eran específicas e inherentes al mismo.

La sentencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de 12 de enero de 2006, en la que se establecía que España había incumplido sus obligaciones para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores por haber excluido, injustificadamente, a una parte de ellos —refiriéndose entre otros colectivos excluidos, al de las Fuerzas Armadas— obligó a modificar la LPRL, introduciendo por la Ley 31/2006, la disposición novena bis. Esta determina que se aplicará al personal militar de acuerdo con la normativa militar específica, lo establecido en relación con los derechos y obligaciones, consulta y participación de los trabajadores, responsabilidades y sanciones. Así se daba paso a un importante proceso de adaptación de los contenidos de la legislación general preventiva al ámbito castrense, de acuerdo al peculiar régimen de derechos y deberes del personal militar y a la propia estructura y organización de las Fuerzas Armadas.

Así pues, el RDPRLFAS da reconocimiento pleno del derecho del personal militar a una protección eficaz de su salud y su seguridad en el desarrollo de sus actividades, mediante el desarrollo y adaptación de los contenidos de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), al ámbito castrense.

Respecto a su ámbito de aplicación se distingue entre el personal, que incluye a los miembros de la Guardia Civil que presten sus servicios en el Ministerio de Defensa; el de actividades, que comprende todas las realizadas en el Ministerio de Defensa; y, por último, el espacial, que comprende todas la unidades, centros y organismos del ámbito del Ministerio de Defensa, así como los organismos autónomos a él adscritos.

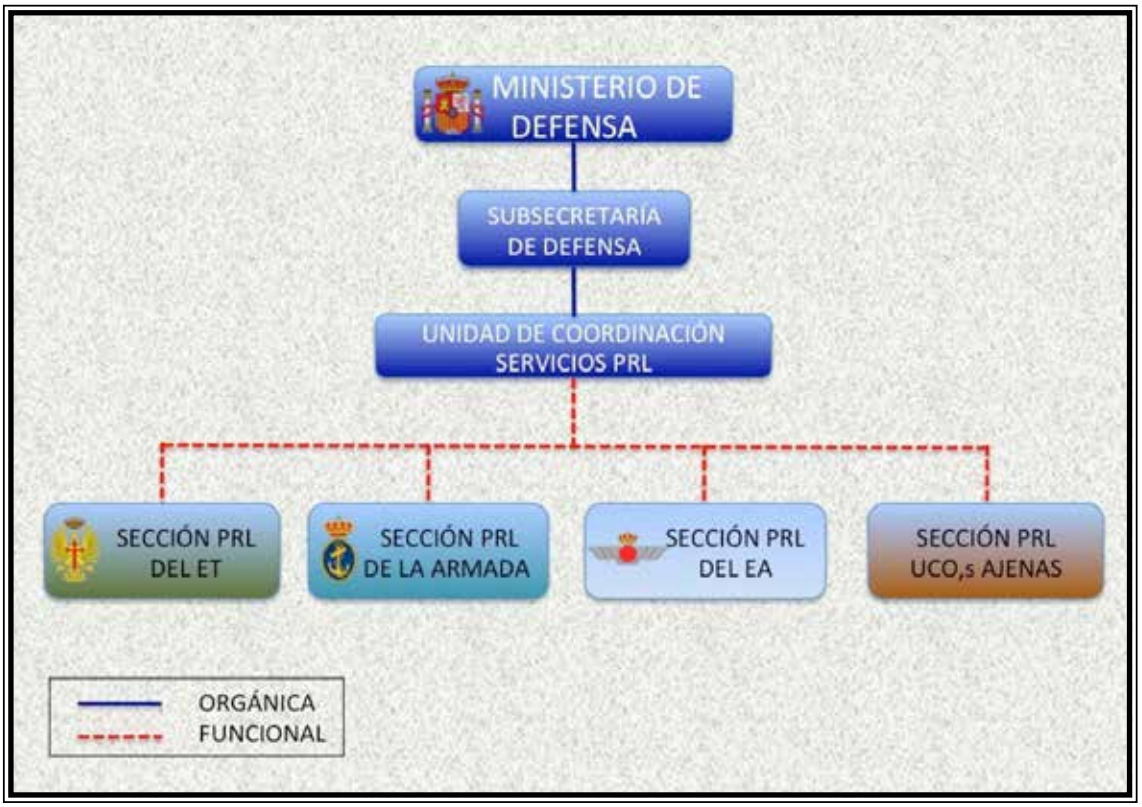
Queda con ello constatada la clara vocación de la nueva norma de garantizar una adecuada protección de la salud laboral del personal militar mediante una correcta prevención de los posibles riesgos, pues incluye en su ámbito de aplicación a todo el personal militar y a toda actividad, cualquiera que sea su naturaleza, desarrollada en cualquier recinto militar.

Sin embargo, realmente no están incluidas todas la actividades en el RDPRLFAS, ya que las relacionadas con la instrucción, adiestramiento y operativas, les serán aplicadas sus normas propias de seguridad y operación. El Ejército había desarrollado normas internas de seguridad para afrontar los riesgos específicos de aquellas actividades que solo pueden ser ejecutadas por personal militar, dado que en los ejercicios de instrucción y adiestramiento, en los que se utilice y maneje armamento, material y equipo, se aplican unos procedimientos cuyo objetivo además de la preparación del personal contempla la seguridad del que los realiza.

El conjunto de estas normas de seguridad constituirá el Plan de Prevención de Riesgos Laborales para estas actividades. Su definición de instrucción y adiestramiento aglutina todas las actividades recogidas en los Planes Generales de Instrucción y Adiestramiento de cada Ejército, que el militar, individualmente o encuadrado en una unidad, realiza a fin de prepararse para el cumplimiento de las misiones que se le asignen. Así pues podría existir la posibilidad que existieran actividades que, a pesar de estar incluidas en

La mayoría de las actividades de una unidad están afectadas por la PRL

Estructura PRL del Ministerio de Defensa



los planes mencionados, no tuvieran diferencias con actividades comunes, contempladas en la LPRL.

Podemos destacar que se determinan los principios que deben regir la actividad preventiva en el ámbito militar, coincidiendo estos casi literalmente con lo dispuesto en la LPRL, asumiendo el Ministerio de Defensa las obligaciones que la LPRL asigna al empresario. Su aportación más importante es la creación de una estructura para controlar los riesgos comunes del personal militar, y por ende del personal civil: el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Defensa. Este se define como el conjunto que agrupa a los medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades, cuya naturaleza es de servicio de prevención propio, concediendo la posibilidad de acordar con un servicio de prevención ajeno la asunción de ciertas tareas preventivas. Se crea la estructura de Prevención de Riesgos Laborales (PRL), constituida por los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales de cada uno de los ejércitos y de las unidades, centros y organismos, ajenas a la estructura de los ejércitos. Corresponde a cada uno de los ejércitos el desarrollo de la estructura adecuada de sus servicios de prevención y de la unidad que los coordine.

Posteriormente la Orden DEF/3573/2008 estableció la estructura de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales en el Ministerio de Defensa, creando, bajo la dependencia de la Subsecretaría de Defensa, la Unidad de Coordinación de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales (UCPRL), con el objeto, entre otros, de determinar los criterios y directrices que deban aplicar las distintas estructuras que conforman el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Defensa. A su vez se establecieron las Secciones de Prevención como aquellas unidades encargadas de coordinar los Servicios de Prevención, en dependencia funcional de la Unidad de Coordinación de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales.

IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y ESTRUCTURA

Nos encontramos en la verdadera línea de salida, la creación de la estructura de la Prevención de Riesgos Laborales del Ejército de Tierra. El primer cambio se produce con las funciones y cometidos en la estructura orgánica del ET, mediante la Orden DEF/1298/2009, que modifica la Orden DEF/3537/2003, por la que se desarrolla la estructura orgánica básica de los Ejércitos, estableciendo a la Dirección de Acuartelamiento como responsable de la PRL en aquellos aspectos contemplados en la normativa correspondiente.

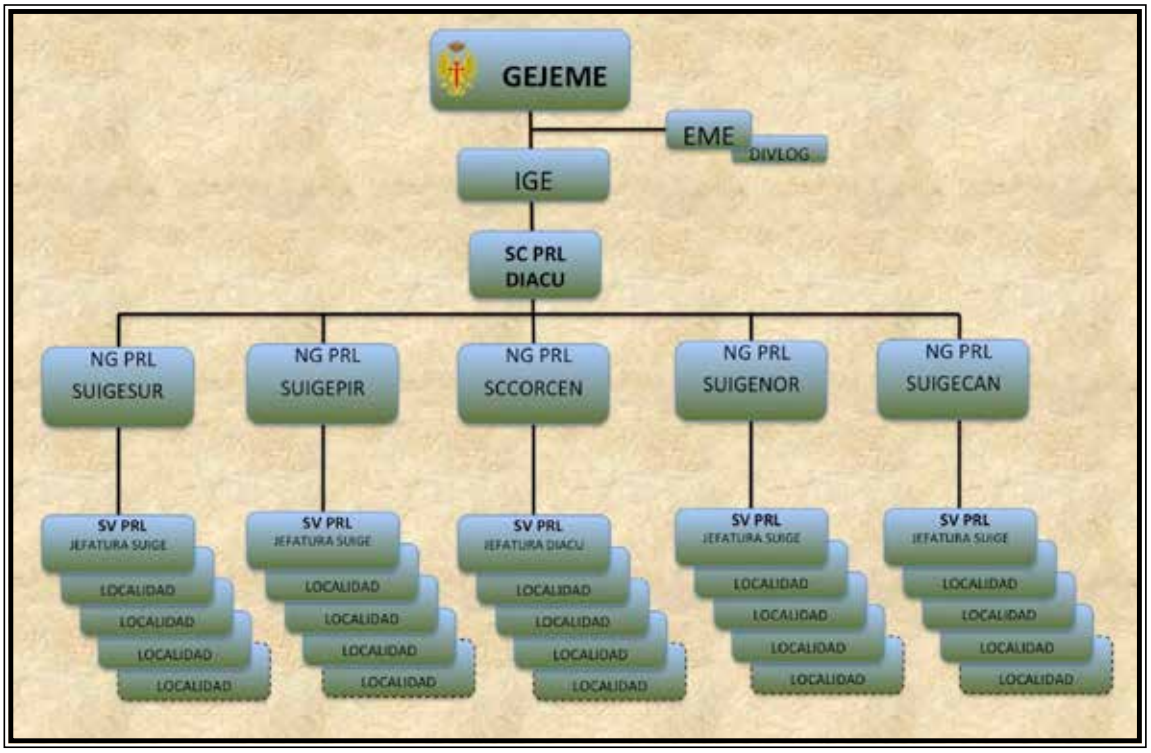
Posteriormente la Instrucción 70/2011, del Jefe de Estado Mayor del ET, aprueba las Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra y establece el Sistema de Acuartelamiento (SACU) como el instrumento mediante el cual el Jefe de Estado Mayor del ET, en territorio nacional, gestiona las bases, acuartelamientos y establecimientos proporcionando servicios para la vida y funcionamiento del personal y las unidades incluyendo, entre otros, los aspectos relativos a la PRL en lo contemplado en la normativa correspondiente. El planeamiento y control del SACU es responsabilidad de la División de Logística del Estado Mayor del Ejército, y su dirección, del Inspector General del Ejército.

Con la publicación de la Directiva del 02/11, del Jefe de Estado Mayor del ET, se establecen los criterios y se desarrolla de forma general la estructura y los procedimientos del Servicio de PRL en el ET, la organización y los cometidos de los órganos que participan en él y las relaciones que se establecen entre ellos. Su ámbito de aplicación es el conjunto del ET, incluyendo todas las actividades que realizan las unidades, centros y organismos, en las bases, acuartelamientos y establecimientos, exceptuando aquellas de instrucción, adiestramiento y operativas, antes citadas, las cuales se regirán por sus propias normas de seguridad.

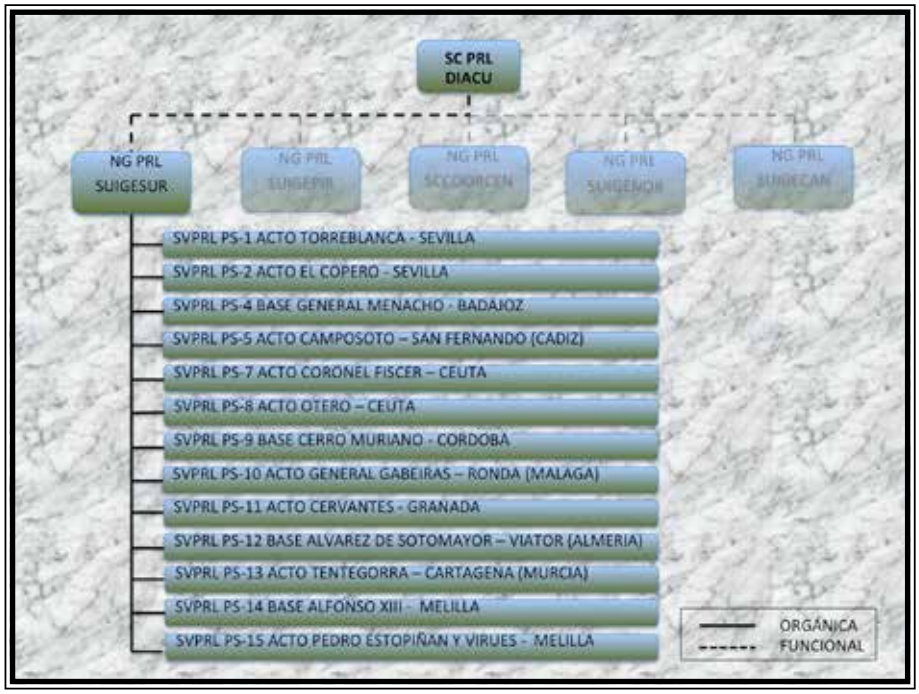
Así pues a la organización de la PRL del ET queda constituida de la siguiente forma:

- Sección de Prevención de Riesgos Laborales del Ejército de Tierra (SCPRLET).
- Negociados de Prevención de Riesgos Laborales (NGPRL).

Estructura PRL del Ejército de Tierra



Estructura PRL de la SUIGE Sur



Estructura PRL del PS5

- Servicios de Prevención de Riesgos Laborales (SVPRL).
- Elementos de Apoyo en las BAE/UCO (bases, acuartelamientos, establecimientos / unidades, centros, organismos).

La creación y activación de la estructura de PRL en el ET hubo de realizarse de forma progresiva por la necesidad de contar con oficiales que acreditaran su titulación en PRL, necesaria para cubrir las distintas plazas que se publicaran. Estas titulaciones, a partir del 2010, solo podían obtenerse por la convalidación de títulos universitarios oficiales, ya que la enseñanza militar de perfeccionamiento carecía de la capacidad de impartirlos, lo que incrementaba la dificultad de disponer del número suficiente de personal titulado. A causa de esto, se estableció un calendario divido en fases.

En la primera fase se constituyó la SCPRLET, encuadrada orgánicamente en la Dirección de Acuartelamiento (DIACU) de la Inspección General del Ejército (IGE), dependiendo funcionalmente de la UCPRL de Defensa, con el cometido de organizar, coordinar, inspeccionar y controlar las actividades de PRL del ET. Un coronel, sin exigencia de titulación en PRL, ostenta el mando de la SCPRLET, que está compuesta por cuatro tenientes coroneles o comandantes, con la titulación de técnicos superiores en PRL en al menos dos de las cuatro especialidades, debiendo quedar cubiertas entre ellos las especialidades de Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Para Medicina en el Trabajo, el técnico superior deberá ser médico, aunque existe la posibilidad de externalizar su función mediante un servicio de prevención ajeno o solicitar apoyos puntuales a la Unidad de Coordinación de PRL.

Entre sus cometidos, sin menguar importancia al resto, destaca la elaboración del Plan de PRL del ET, desarrollado por la Instrucción Técnica de la IGE 20/11, cuyo objetivo general es la integración plena de la actividad preventiva en el sistema general de gestión del ET, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de su estructura organizativa.

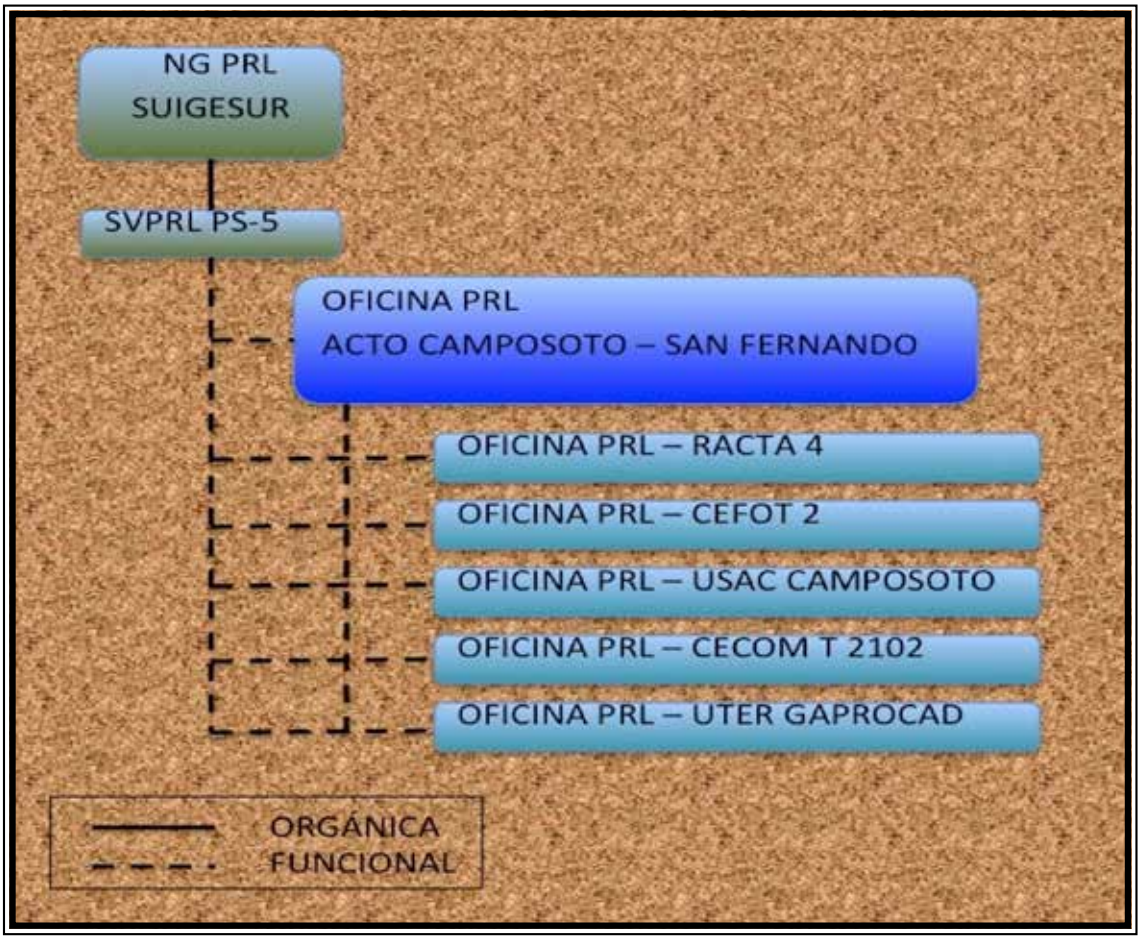
Concebido como el elemento primario y básico en su sistema preventivo, es la herramienta de implantación del sistema a través de un conjunto ordenado de principios, medidas y normas de organización interna. Como se ha mencionado anteriormente, es de aplicación a todo el conjunto del ET en todas las actividades que realizan las UCO en las BAE, salvo las de instrucción, adiestramiento y operativas, que se regirán por sus propias normas de seguridad. Contiene, como mínimo, la organización del Servicio, las relaciones, su distribución geográfica, la formación del personal con responsabilidad en el mismo, los procedimientos, los procesos y prácticas empleados, los recursos materiales y humanos asignados, y el modelo por el que deberán regirse las UCO para la redacción de su correspondiente plan ordinario de PRL.

En la segunda fase se organizaron los NGPRL, uno por cada Subinspección General del ET, compuestos por dos técnicos superiores en al menos dos de las cuatro especialidades, debiendo quedar cubiertas entre ellos las especialidades de Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Dependen funcionalmente de la Sección de Prevención de Riesgos Laborales del ET y sus principales cometidos son asesorar en materia de PRL y coordinar la actuación de los SVPRL en su zona de responsabilidad. En esta misma fase se procedió a la integración de los SVPRL ya existentes en los órganos logísticos centrales, agrupaciones de apoyo logístico y unidades logísticas.

En la tercera fase se llevó a cabo la creación de los SVPRL, que están encuadrados en las jefaturas de las SUIGE y ubicados en las BAE de las diferentes localidades que determine la IGE. Compuesto por un técnico superior con al menos dos de las especialidades, el SVPRL se define como un conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas para garantizar la adecuada protección de la seguridad y de la salud del personal, civil y militar. Sus principales cometidos son proporcionar el asesoramiento y apoyo que en esta materia precisen las BAE/UCO, de conformidad con la normativa vigente en cada momento, así como diseñar y aplicar los programas preventivos, la evaluación y revisión de los riesgos, la información y formación del personal, en materias de riesgos laborales.

En la línea de aplicar la normativa de PRL adecuadamente, se creó una organización como elementos de apoyo en las BAE/UCO, dependiendo

Estructura PRL de un Elemento de Apoyo



funcionalmente del jefe del SVPRL asignado a su zona de responsabilidad. Cuentan con una oficina de PRL de BAE, y una oficina de PRL de UCO por cada UCO alojada en la BAE, aquellas que dispongan de Unidades de Servicio de Base o Acuartelamiento (USBA/USAC). Las que no dispongan de USBA o USAC contarán con un Equipo de Prevención de Riesgos Laborales. Este elemento de apoyo estará compuesto por personal con la titulación de técnico intermedio y básico, que sea necesario según el tipo de UCO, sin dedicación exclusiva.

Esta implantación y desarrollo de la estructura en PRL del ET permitiría alcanzar los medios necesarios para realizar las actividades preventivas a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y de la salud del personal en el ámbito del ET.

CONCLUSIONES

Tras tres años desde la publicación de la citada directiva, podemos decir que en el poco tiempo transcurrido se ha realizado un gran esfuerzo en la seguridad y salud de todos los miembros del ET. Se ha implantado la actividad preventiva, se ha incrementado la protección de las personas en el ámbito de su puesto de trabajo y ha aumentado la eficacia de la UCO en beneficio del cumplimiento de la misión asignada. Así pues, podemos afirmar que la prevención de riesgos laborales en el ámbito del Ejército de Tierra, se encuentra totalmente integrada en el conjunto de sus actividades (exceptuando aquellas de instrucción, adiestramiento y operativas).

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

– Constitución Española, 1978.

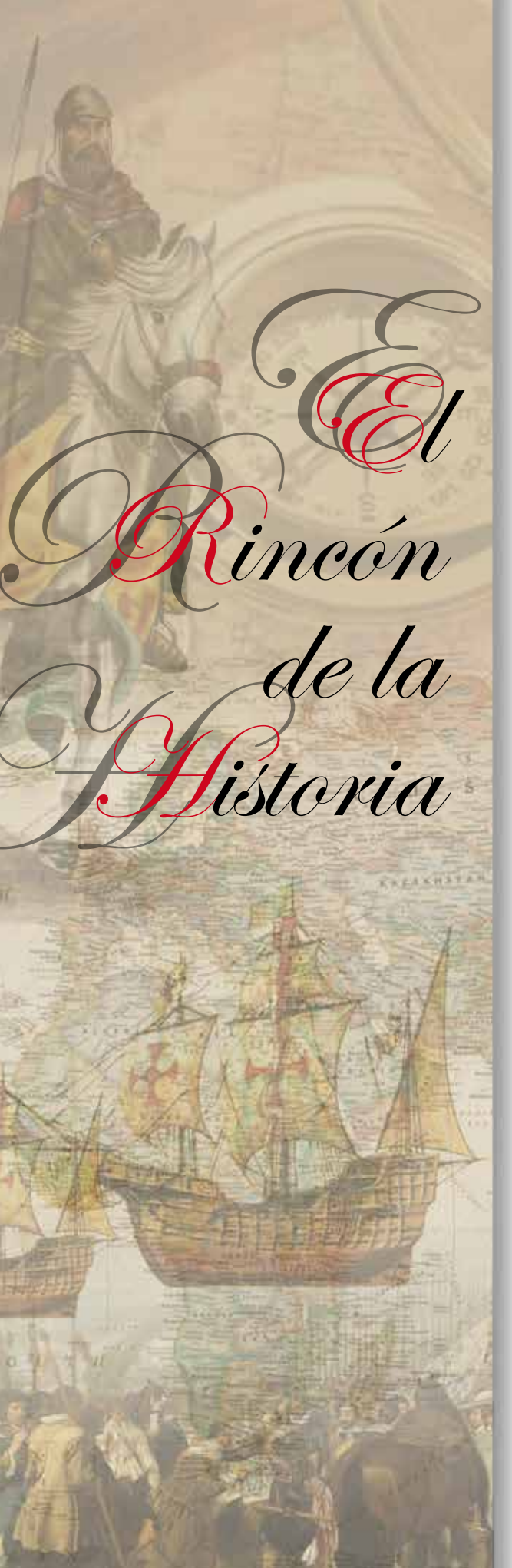
A la fecha, podemos afirmar que la prevención de riesgos laborales en el ámbito del Ejército de Tierra se encuentra totalmente integrada en el conjunto de sus actividades

- Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 31/2006, sobre implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas.
- Real Decreto 1932/1998, de adaptación de los capítulos III y V de la Ley 31/1995, de PRL, al ámbito de los centros y establecimientos militares.
- Real Decreto 1488/1998 (derogado), de adaptación de la legislación de PRL a la Administración General del Estado, modificado por RD 67/2010.
- Real Decreto 1755/2007, de PRL del personal militar de las fuerzas armadas y de la organización de los servicios de prevención del Ministerio de Defensa.
- Real Decreto 640/2011, de 9 de mayo, por el que se modifica el RD 1755/2007.
- Orden DEF/3573/2008, por la que se establece la estructura de los servicios de PRL en el Ministerio de Defensa.
- Orden DEF/1298/2009, que modifica la Orden DEF/3537/2003, por la que se desarrolla la estructura orgánica básica de los Ejércitos.
- Instrucción 70/2011, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra por la que se aprueban las Normas de Organización y Funcionamiento del ET.
- Directiva del Jefe de Estado Mayor del Ejército 02/11, PRL del ET.
- Instrucción Técnica IGE 20/11, Plan General de PRL en el ET.

SIGLAS

LPRL:	Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995.
NGPRL:	Negociado de Prevención de Riesgos Laborales.
PRL:	Prevención de Riesgos Laborales.
SCPRLET:	Sección de Prevención de Riesgos Laborales del Ejército de Tierra.
SPRL:	Servicio de Prevención de Riesgos Laborales (General).
SVPRL:	Servicio de Prevención de Riesgos Laborales (Específico).
UCPRL:	Unidad de Coordinación de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales.■

Trabajos de desminado



IRAQ EN LA MEMORIA

Juan Jesús Pavón Coto. Teniente Coronel. Artillería.

Han pasado diez años de nuestra intervención en Iraq. El guarismo, redondo y pulcro, invita a hacer balance de nuestra participación allí. Muchas podrían ser las maneras de enfocar la cuestión y todas serían de un enorme interés. Las limitaciones propias de la extensión del artículo, así como las pasiones y recelos que aún despierta este tema, hace que para afrontarlo en su totalidad deban pasar, al menos, otros tantos años más.

Aquí, y ahora, transcurridos diez años desde que estuvimos allí, quisiera traer a la memoria lo mucho que se hizo en tan poco tiempo, a la vez que rendir homenaje a todos los españoles que fuimos ilusionados, como siempre, a llevar paz y alivio a zonas en conflicto. Algunos, incluso, dejaron allí su vida.

Mi recuerdo también al pueblo iraquí, en particular a los que colaboraban con nosotros y se levantaban cada mañana con la ilusión de que un nuevo Iraq era posible. Ojalá sigan vivos.

IRAQ: PARTICIPACIÓN MILITAR ESPAÑOLA

El 21 de marzo de 2003, un día después del inicio de la ofensiva de la Coalición contra el régimen de Sadam Husein, el Consejo de Ministros aprobó el envío, por un período de tres meses, de una misión de apoyo humanitario. El contingente, con un máximo autorizado de 1.100 efectivos[1], estuvo compuesto por el buque de asalto anfibio (BAA) Galicia; un grupo táctico de Infantería de Marina; y una unidad mixta con capacidades NBQ, de Ingenieros, de desactivación de explosivos y sanitarias.

Asimismo, la fragata Reina Sofía y el buque de apoyo logístico Marqués de la Ensenada acompañaron al BAA hasta su llegada al puerto de Um-Qasar (Iraq), que tuvo lugar el día 9 de abril. Estos dos últimos no llegaron a atracar en puerto, y a los pocos días, una vez se normalizó la situación del Galicia se dedicaron a otros asuntos[2].

Desde su llegada, la Fuerza Conjunta (TF 840), al mando del almirante Juan A Moreno, se volcó en sus cometidos de ayuda humanitaria. Así, tras los tres meses de misión se contabilizaron más de 5.000 asistencias sanitarias, de las que más de un millar fueron intervenciones de cirugía. Los ingenieros acondicionaron y repararon dos escuelas, realizaron trabajos en la red de saneamiento,

Camino de Al-Hilla a Baghdad

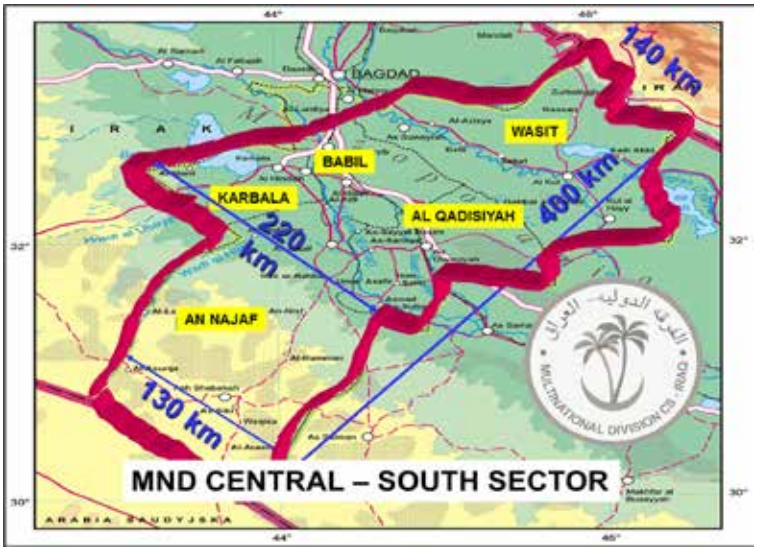
el levantamiento de un campo de minas y la restauración de la vía férrea Umm Qasr-Basora. A todo esto habría que añadir la ingente cantidad de ayuda humanitaria que fue repartida en forma de raciones y agua potable, así como material escolar, deportivo y sanitario. El 21 de junio, la TF 840 inició su regreso a España con la satisfacción del deber cumplido y la sensación de que quedaba mucho por hacer.

La intervención «de choque», iniciada a los pocos días de comenzar el conflicto, dio paso a un compromiso político más intenso, materializado en el Consejo de Ministros del 11 de julio, y en el que se autorizó el despliegue de unos 1.300 efectivos, que en su mayor parte constituyeron el grueso de la Brigada Multinacional Plus Ultra. A ellos se sumaron los efectivos de cuatro países centroamericanos: El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana[3].

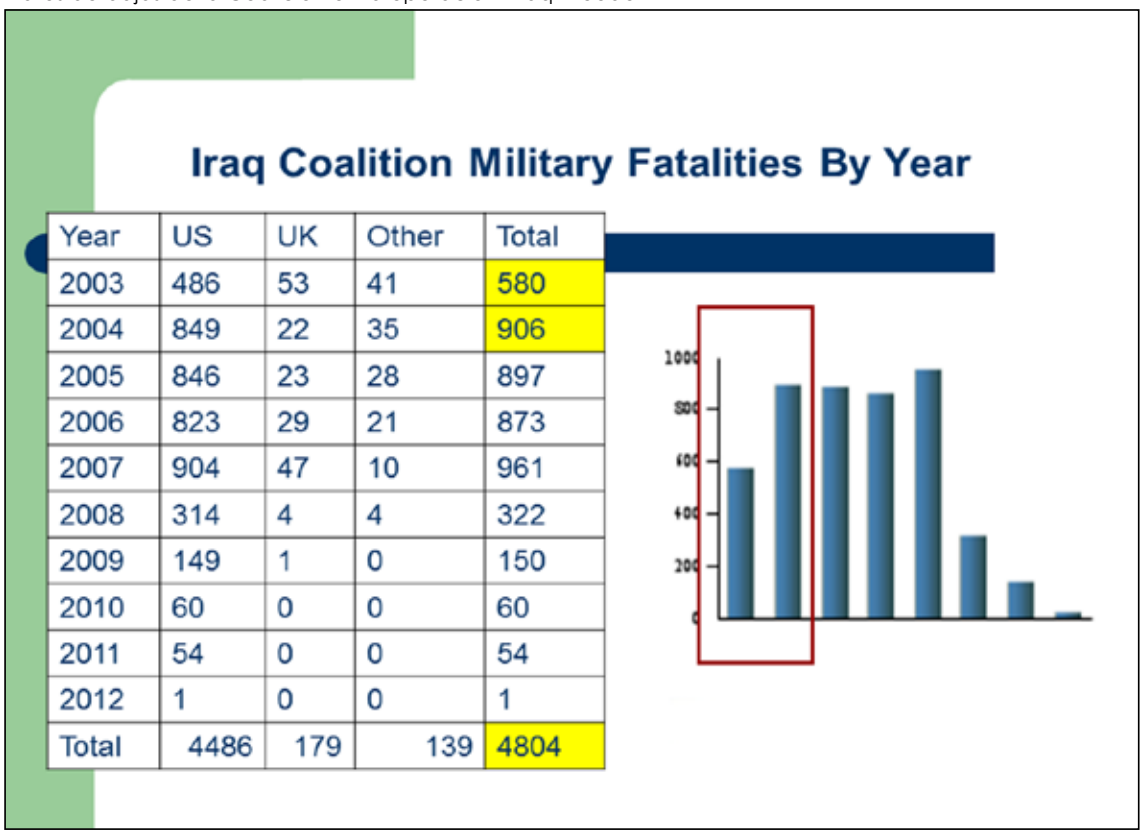
La Plus-Ultra quedó encuadrada dentro de la División Multinacional Centro-Sur (DMNCS)[4], bajo mando polaco, que se extendía, a modo de faja, a lo largo de 400 Km de ancho, de Este a Oeste, y de 130 a 220 Km de profundidad, de Norte a Sur. La zona, de unos 80.000 Km^2 y con cinco millones de habitantes, se situaba justo al sur de la capital, Bagdad, y comprendía las provincias de: Wasit, bajo mando ucraniano; Babil y Karbala, bajo mando polaco; y Ad Qadisiyah y Ad Nayaf, bajo mando español. Además, la participación española se completaba con otros doce puestos en el Cuartel General del CJTF-7, en Bagdad; unos 50 efectivos en All-Hillah, en el CG de la DMNCS; y otros 40 del destacamento Altair del Ejército del Aire.

El primer contingente español de la Brigada Plus Ultra I, bajo el mando del general Alfredo Cardona, se formó sobre la base de la Brigada de Infantería Ligera Aerotransportable y La Legión. La Brigada permaneció en Iraq hasta el 15 de diciembre, fecha en que se realizó la transferencia de autoridad (TOA) a la Plus Ultra II, integrada principalmente por efectivos de la BRIMZ XI y la Legión, bajo el mando del general Fulgencio Coll.

Como es sabido, el 18 de abril de 2004, el Presidente del Gobierno surgido tras las elecciones del 14 de marzo ordenó el repliegue de Iraq de todos los efectivos españoles. Así, la que debía ser la Plus Ultra III, formada por unos 1.250 efec-



Datos de bajas de la Coalición en la operación «Iraqi Freedom»



Iraq Coalition Military Fatalities By Year

Year	US	UK	Other	Total
2003	486	53	41	580
2004	849	22	35	906
2005	846	23	28	897
2006	823	29	21	873
2007	904	47	10	961
2008	314	4	4	322
2009	149	1	0	150
2010	60	0	0	60
2011	54	0	0	54
2012	1	0	0	1
Total	4486	179	139	4804

tivos de La Legión y el Regimiento de Caballería Lusitania, bajo el mando del general José Muñoz, se convirtió, de un día para otro, en el Contingente para Apoyo al Repliegue de las Fuerzas Españolas en Iraq.

Tras poco más de nueve meses de intervención, la Plus Ultra finalizó su presencia en Iraq habiendo completado más de 6.000 patrullas, 2.300 escoltas, 58.000 registros a vehículos y otros 122.000 a personas. En lo relativo a armamento, se confiscaron o destruyeron: 346 armas ligeras, 7 morteros, 53 armas de medio calibre, 36 lanzagranadas, 1.561 minas, 102 misiles, 9.135 granadas, 1.500 cohetes y más de 15.800 espoletas. Desde el punto de vista humanitario, se participó en más de 400 proyectos de desarrollo en los que se invirtieron casi cinco millones de dólares en áreas de gobierno y administración, seguridad pública, justicia, infraestructura, sanidad, educación, agricultura y economía. Asimismo, más de 7.000 civiles iraquíes fueron atendidos por nuestro personal sanitario y se repartieron más de 100 toneladas de ayuda humanitaria.

El Ejército del Aire también puso su grano de arena en aquel desierto. Así, durante el mes de octubre de 2003, se constituyó el destacamento Altair, con unos 40 efectivos y con misiones de MEDEVAC y transporte aéreo logístico intra e inter teatro[5].

El repliegue, calificado por muchos expertos de modélico por el esfuerzo logístico que supuso y el escaso tiempo con que se contaba, se llevó a cabo en tres fases. Las dos primeras, la de preparación y repliegue, debían garantizar la transferencia de responsabilidad y cometidos de la Brigada a otros miembros de la Coalición[6], la seguridad de las tropas durante su traslado a Kuwait y la salida del último hombre de Iraq para no más tarde del 27 de mayo[7]. Todo ello se cumplió de modo ejemplar y a pesar de las muchas dificultades que se presentaron. La tercera fase, que consistió en el traslado del personal y material a España finalizó con la disolución de la Unidad el 7 de agosto de 2004[8].

IRAQ, PUNTO DE INFLEXIÓN

Se me viene a la memoria una frase que sobre el conflicto de Bosnia decía un general sobre la

idea de escribir un diario: «*El primer día eres capaz de escribir un libro; tras unas semanas, apenas una página*». Sin embargo, ese no fue nuestro caso, la gran cantidad de hechos que acontecieron día tras día hacen muy difícil resumirlo en unas cuentas palabras.

Todo comenzó un martes, 2 de diciembre de 2003, cuando recibí una llamada en la que se me avisaba de que en el plazo de poco más de un mes saldría comisionado a Iraq. Habían transcurrido apenas 72 horas desde el brutal asesinato de los siete miembros del CNI, ocurrido en Swaira, a unos 30 Km al sur de Bagdad y mi mayor preocupación, más allá de todo lo que se me venía encima, era saber cómo comunicarle a la familia la noticia de mi marcha.

Durante el mes de noviembre, más de un centenar de soldados de la Coalición habían muerto en diferentes atentados. Entre los más brutales e impactantes se encontraba el que, a mitad de mes, sufrieron los carabineros italianos y que se llevó la vida de 18 de ellos. La situación comenzaba a deteriorarse a una velocidad que superaba el tiempo necesario para cambiar la mentalidad con la que se había ido a Iraq, así como el concepto de lo que hasta ese momento se entendía como una operación militar de paz.

El 28 de enero de 2004, tras un par de semanas de preparación y recogida de equipo, salimos hacia Iraq con la noticia de que el comandante de la Guardia Civil, Gonzalo Pérez, jefe de seguridad de la base de Diawanija, había sido tiroteado y su pronóstico era grave e irreversible.

Nuestra presencia en territorio iraquí se iba haciendo más tensa conforme nos dirigíamos hacia el Norte. Así, a medida que nos acercábamos a Bagdad, parecían mejorar las condiciones de vida de la gente, con carreteras más amplias, pueblos más concurridos, menos miseria; pero, por el contrario, su actitud frente a nuestra presencia, empeoraba. Algunos adolescentes nos hacían indicaciones soeces, otros nos señalaban y se pasaban el pulgar de lado a lado del cuello.

Tras un viaje agotador, al día siguiente llegamos a nuestra base, en Al-Hillah. Apenas habían transcurrido 36 horas desde que me encontrara

Ruinas de Babilonia con palacio de Sadam al fondo.
El CG de la MND CS se encontraba en la zona del antiguo palacio de Nabucodonosor (antigua Babilonia)

en un hotel de Madrid, esperando la partida hacia el aeropuerto, y en ese momento me veía en mitad de Iraq, sin apenas tiempo para adaptarme al clima y mucho menos a la situación que nos rodeaba. Me asombré de que el mundo fuera tan pequeño y a la vez tan diferente. Aprecié, como nunca, lo bien que se vive en España y me prometí no volver a preocuparme de cosas sin importancia.

La base de la MNDCS se encontraba en los alrededores de uno de los palacios de Sadam y alcanzaba, además, las increíbles ruinas del palacio de Nabucodonosor en la antigua Babilonia. Allí, rodeado de Historia y a pesar de las ráfagas de ametralladora que se escuchaban de fondo, me sentí afortunado.

Pronto, el oído se acostumbró a los disparos y a las explosiones que, día a día, se escuchaban con mayor frecuencia, y desgraciadamente, también nos tuvimos que acostumbrar a las malas noticias. De los múltiples atentados que sufrimos en nuestra zona de acción, quizás el que más nos afectó, pues nos dio de bruces con la realidad de que aquello era un sinsentido, fue el perpetrado, el 2 de marzo, durante el *Ashura*[9] y que se llevó la vida de forma indiscriminada de más de 180 personas. Hasta entonces, los atentados se habían dirigido contra la Coalición, pero en vista de que los resultados —a pesar de las bajas— no doblegaban nuestros esfuerzos de seguir cumpliendo con la misión, el objetivo se fue desviando, poco a poco, hacia lo que se empezó a denominar como *soft targets*, que no eran otros que la población civil y las nuevas fuerzas de seguridad iraquíes. Estos últimos, hombres con falta de preparación y medios, que se alistaban como policías, guarda-fronteras o militares, movidos por muy diversas necesidades que cubrir, desde la imperiosa necesidad económica, al deseo de infiltrarse como fuente de la insurgencia, pasando por aquellos que realmente creían en un nuevo Iraq democrático.

Rara era la semana que una comisaría no era atacada y arrasada, un jefe policial asesinado o,

Atentado suicida en Camp Charlie en Al-Hilla (18 de febrero de 2004)

Panfleto de propaganda de la insurgencia iraquí

lo que es peor, una cola de aspirantes saltaba por los aires a causa de un coche bomba. La atenuación de la repulsa y del dolor llegó a un extremo en que el asesino terrorista necesitaba cada vez más y más muertos para hacerse un hueco en la prensa internacional y se llegó a una espiral de violencia en la que todo valía: hombres, mujeres, niños, civiles o militares.

Entre lo que nos tocó vivir, recuerdo la mañana del 18 de febrero cuando escuchamos un par de explosiones infinitamente más cercanas y potentes de lo que estábamos acostumbrados. Un turismo, cargado con unos 200 Kg de explosivo, se había lanzado contra los *T-wall* de hormigón de la base Camp Charlie, cercana a la nuestra. Una vez abierto el hueco, un camión se había lanzado hacia el interior con la intención de hacer explotar otros 800 Kg. La suerte quiso que el día anterior lloviera en Al-Hillah. No recuerdo que lloviese ningún otro día de todos los que pasé en Iraq. La Providencia quiso que las ruedas del camión se quedaran atascadas y apenas pudiera avanzar unos metros hacia el interior. Los dos cuerpos suicidas, quemados y cercenados, quedaron tan dispersos como mi razonamiento para entender todo aquello.

Aun con todo, para nosotros el día más duro fue el 11 de marzo de 2004. La noticia corrió como la pólvora y las televisiones internacionales no paraban de emitir imágenes de los atentados de Atocha. La pesadumbre se adueñó de los españoles y fuimos reconfortados por los compañeros extranjeros que se acercaron a darnos el pésame. A pesar de que allí nos habíamos «acostumbrado» al sonido de los disparos, a las explosiones, a los IED, a los Katiuska sobrevolando nuestras cabezas, a que nos despertaran en mitad de la noche por una amenaza de bomba o por un ataque inminente, la verdad, costaba creer que aquello, tan indiscriminado, tan sanguinario y repulsivo, hubiera tenido lugar en España.

La situación de incertidumbre que se ceñía sobre nosotros tras las elecciones generales y el cambio de Gobierno fue un hándicap más que tuvimos que superar. No fue fácil pasar del convencimiento más absoluto de nuestra causa a pensar que allí no pintábamos nada. Todo se llevó con profesionalidad y, sobre todo, con mu-

cho trabajo de equipo, a pesar de que en ciertos momentos la situación llegara a ser surrealista. Así, mientras que desde un despacho de Madrid se decidía si nos íbamos o no, y se cancelaban los permisos y vuelos de relevo, a comienzos de abril, los del Madhi Army, liderados por Muqtada Al Sadr, ponían toda nuestra zona patas arriba, haciéndose con el control de tres de las cinco ciudades más importantes.

En la base española de Diawanijah recibieron en esos días más de 500 disparos de morteros que aguantaron con estoicismo y disciplina; el Puesto de Mando de Nayaf se convirtió en un auténtico fortín desde el que, el entonces coronel Asarta trataba de restablecer el orden; Al Kut se perdió durante un par de días y los insurgentes aprovecharon para hacer limpia entre los colaboradores iraquíes; nuestra base de Al-Hillah sufrió el lanzamiento de varios cohetes katiuskas y fue rodeada en un par de ocasiones por más de medio millar de iraquíes que amenazaban con asaltarla; y Karbala, auténtico polvorín en esas fechas, permanecía en «cuarentena» a la espera del fin de la fiesta del *Arbaeen,* temerosos de lo que pudiera ocurrir con el millón de peregrinos que se encontraban en sus calles.

Raro fue el día en que no comenzamos nuestra reunión matinal con un minuto de silencio en recuerdo de algún caído[10].

Así finalizó nuestra misión en Iraq, con la satisfacción de haber hecho todo lo posible por poner un poco de paz en esa convulsa tierra, pero con la impotencia de saber que aquello tenía difícil arreglo. Nos marchamos, y aquella gente se quedó allí, con sus miserias. El mundo, que hasta entonces me había parecido pequeño, todavía era lo suficientemente grande como para que en unas horas yo volviera a mi vida, tranquila y segura, mientras aquellos desamparados luchaban duramente por seguir vivos un día más.

Al llegar a Madrid, el 15 de mayo de 2004, nadie nos esperaba en el aeropuerto. Las luces y el sonido de la gran ciudad nos provocaron desasosiego. Como auténticos marcianos recorrimos Madrid con nuestro uniforme árido. Nadie nos preguntó qué hacíamos, nadie se interesó de dónde veníamos, qué habíamos hecho o padecido. La indiferencia dolió más que cualquier insulto. Al fin y al cabo, solo habíamos cumplido con lo que se nos había ordenado.

NOTAS

1 El 25 de abril, el número máximo de efectivos se amplió hasta los 1.500.

2 El 1 de mayo, la fragata Reina Sofía relevó a la Canarias en EUROMARFOR en la operación Resolute Behaviour. El petrolero Marqués de la Ensenada inició su regreso a España el 24

de abril y llegóo a puerto el 13 de mayo.

[3] El Salvador, Honduras y República Dominicana aportaron, cada uno, un batallón de Infantería Ligera con 376, 369 y 300 efectivos respectivamente. Nicaragua, con 113 efectivos, aportó una unidad médica, otra de Ingenieros y un pelotón de seguridad.

[4] Las operaciones en Iraq se llevaron a cabo bajo el mando de EEUU, que lideró lo que se denominó Coalición. El mando de la operación lo ejerció USCENTCOM, con base en Florida, y en el teatro de operaciones a través del Mando de la Fuerza Combinada Conjunta, denominada CJTF-7. El área de operaciones de Iraq se dividió en cuatro zonas. La norte y centro quedó bajo mando norteamericano; la sur, bajo el control británico; y la centro-sur, en la que se encontraba el grueso de la participación española, bajo mando polaco.

[5] El destacamento Altair realizó más de 130 horas de vuelo con 33 MEDEVAC y un desplazamiento de más de 50.000 Kg de carga.

[6] Esta transferencia tuvo lugar el 15 de mayo y se hizo a los EEUU. Con el repliegue español, Honduras y República Dominicana también anunciaron su marcha, y el contingente de El Salvador quedó como único representante de la que fuera la Brigada Plus Ultra, ya que Nicaragua ya se había replegado en febrero de 2004.

[7] La primera rotación, con 144 efectivos, se realizó el 14 de mayo.

[8] En total se replegaron 576 vehículos y remolques de todo tipo, y 366 contenedores de carga de 20 pies, con una carga de más de 600.000 Kg. Para ello fueron necesarios tres barcos y dos aviones tipo Antonov.

[9] El *Ashura* es una de las principales celebraciones del chiismo que conmemora el aniversario de la muerte de Husayn Ibn Alí. Durante la época de Sadam fue prohibida su celebración.

[10] Entre enero y mayo de 2004, murieron más de 350 militares de la Coalición. Solo en abril perecieron 140. Las bajas totales de civiles y militares, contabilizadas hasta julio de 2011 superan las 65000. Fuentes: http://icasualties.org/Iraq/index.aspx

Observatorio Internacional de Conflictos

EL ACUERDO ENTRE LA AUTORIDAD NACIONAL PALESTINA Y HAMAS Y SUS CONSECUENCIAS

Carlos Echeverría Jesús.
Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED.

El acuerdo para alcanzar un Gobierno de unidad nacional firmado el 2 de junio entre la Autoridad Nacional Palestina (ANP) y el Movimiento de Resistencia Islámica palestino (más conocido por su acrónimo HAMAS) es visto por unos con esperanza y por otros con recelo. El perfil de HAMAS, considerado grupo terrorista por la Unión Europea y por los EEUU, por un lado, y la situación sobre el terreno tras el fracaso de las enésimas negociaciones israelo-palestinas, esta vez impulsadas desde julio de 2013 por el Secretario de Estado de los EEUU, John Kerry, justifican la posición de los segundos.

LA CUESTIÓN DE LA TAN BUSCADA UNIDAD PALESTINA

La recuperación de la unidad de la familia palestina es vista, sobre todo en Occidente, como un requisito necesario para alcanzar la tan deseada paz israelo-palestina. Poco importa si HAMAS sigue siendo el grupo radical que siempre fue, desde su nacimiento formal a fines de 1987 aunque sus contornos existieran desde décadas atrás como sucursal palestina de los Hermanos Musulmanes. HAMAS se convirtió en un punto de reunión para los que, desde el islamismo, se

Khaled Meshal, lider de HAMAS

Mahoud Abbas, Presidente de la ANP

oponían a la balbuciente posición pragmática que emergía postulando el reconocimiento de Israel para poder alcanzar la paz con dicho Estado. Para HAMAS no cabe otra solución al conflicto que la desaparición de Israel léase, la «entidad sionista», obstáculo principal, pero no el único pues el otro es un amplio abanico de organizaciones palestinas con Al Fatah a la cabeza, para la construcción de un Estado islámico en lo que considera la Palestina histórica.

Quienes obvian este obstáculo de partida que HAMAS plantea para una paz viable lo hacen no sólo desde el voluntarismo que ha caracterizado a muchos círculos occidentales desde antiguo, sino también desde una evaluación, en buena medida equivocada, que considera que el HAMAS palestino está también afectado por la decadencia que en los últimos meses afecta al movimiento transfronterizo de los Hermanos Musulmanes, particularmente en Egipto desde que el 3 de julio de 2013 fuera apartado del poder el Presidente Mohamed Mursi. Aparte de dicho acoso a la sucursal egipcia de la Hermandad, embrión de los demás grupos que han cristalizado en diversos países árabes, el HAMAS palestino ha visto reducirse los apoyos internacionales con los que históricamente contaba, de Damasco y de Teherán, entendible en el contexto de la creciente tensión intramusulmana alimentada por la guerra de Siria.

Volviendo a quienes ven en positivo el acuerdo de unidad palestino, estos también lo interpretan como un «revulsivo» comprensible en un marco de creciente frustración, provocada por el fracaso de las negociaciones con Israel y por la aprobación de la construcción de asentamientos judíos en Cisjordania y Jerusalén Este.2 Por último, otros actores no ven como negativo el paso dado pues evalúan que la creación de un Estado palestino es imparable, siendo esa la posición tanto de China como de Rusia.3

LAS CONSECUENCIAS MÁS INMEDIATAS QUE TENDRÁ EL ACUERDO

Lo que aparece como más evidente con este acuerdo es que un Gobierno de unidad palestino incorporando a HAMAS no supondrá para la ANP recuperar el control de sus «provincias meridionales» (la franja de Gaza, en manos de HAMAS desde 2006), sino que será el movimiento islamista el que penetre con fuerza en Cisjordania, de la que había sido formalmente desalojado por Al Fatah.4 No hay que olvidar que HAMAS venía demostrando en los últimos meses, e incluso años, una creciente influencia dentro de Cisjordania, particularmente entre las

milicias que cada vez más controlan los campos de refugiados situados en este rincón de la territorial y políticamente fragmentada ANP, y que su incansable labor de proselitismo se desarrolla aprovechando herramientas como sus sesiones, para algunos inocuas, destinadas a fomentar por doquier la lectura del Corán.5 Ahora, el susodicho acuerdo de unidad nacional podrá permitir a HAMAS volver a la parrilla de salida de la arena política, concurriendo a los comicios que habrán de ser convocados y que llevan años retrasándose por el ejecutivo de Mahmud Abbas. HAMAS podría ganar, como hizo en 2006, y si eso ocurriera cuadros como su líder Khaled Meshal podrían aspirar a sustituir a Abbas al frente del liderazgo palestino para dar paso a un nuevo marco que no necesariamente sería esa claudicante ANP que HAMAS siempre ha cuestionado.6 Si esto ocurriera, el escenario sería preocupante, no sólo para Israel sino también para aquellos posibilistas occidentales que llevan años buscando la solución de los dos Estados que se reconozcan mutuamente y vivan en paz.

La aprobación de nuevas construcciones de asentamientos es vista en Israel por los reacios al acuerdo de unidad palestina como una reacción lógica al enrarecimiento que este nuevo paso supone, y a la necesidad de consolidar posiciones ante el marco de probables enfrentamientos que se abre. Israel tiene su propio ritmo de construcción de asentamientos, que hay que evaluar a la luz tanto de las fuerzas que conforman el Gobierno de coalición que lidera el Primer Ministro Benjamín Netanyahu como de la realidad del peso que HAMAS representa entre los palestinos y que pone en cuestión, antes siquiera de ver la luz, cualquier posible acuerdo que se alcance con el endeble ejecutivo de Abbas. En este casi año de negociaciones auspiciadas por los EEUU se han vuelto a reproducir imágenes antes vistas reuniones visibles y otras muchas confidenciales, liberaciones de tandas de presos por Israel, interrupción en gran medida del hostigamiento de HAMAS con cohetes desde Gaza o con atentados, congelación de asentamientos, etcpero, al final, la consolidación de HAMAS en la arena política palestina no permite predecir nada bueno, pues sus objetivos maximalistas quedan intactos, donde siempre han estado independientemente de los pasos tácticos que en relación con el «enemigo sionista» hayan decidido dar en este arduo camino.

NOTAS

1 «Oriente Próximo. Abbas mueve sus alfiles contra Israel», *Informe Semanal de Política Exterior (ISPE),* nº 889, 12 de mayo de 2014, p. 6.

2 «Palestina promete una "respuesta sin precedentes" a la construcción en los asentamientos», *Argenpress*, 5 de junio de 2014, en www.argenpress.info.

3 «China multiplicará sus inversiones en Oriente Próximo», *Expansión*, 6 de junio de 2014, p. 32.

4 Yaari, Ehud: «Hamas Opts for the Hezbollah Model», *The Washington Institute Policy Analysis-Policy Watch* nº 2263, 3 de junio de 2014, en www.washington.org.

5 Campos de refugiados y marcos idóneos para el proselitismo islamista radical como son dichas sesiones de lecturas del Corán permiten a HAMAS seguir reclutando militantes.

6 Rengel, Carmen: «Hamás advierte de que todavía existen desacuerdos sobre el Gobierno palestino», *El País*, 2 de junio de 2014, p. 6.

7 Rengel, C.: «Israel expande sus colonias tras la unión de facciones palestinas», *El País*, 6 de junio de 2014, p. 6.

RUSIA TAMBIÉN GIRA HACIA ASIA

Alberto Pérez Moreno. Coronel. Infantería. DEM.

En medio de la crisis de Ucrania, un histórico acuerdo de suministro de gas a China permitirá a Moscu reducir su interdependencia con Occidente, y lo que es más importante, estrechar relaciones diplomáticas y económicas con Pekín. Está por ver si esta aproximación ruso-china lleva a superar la compleja historia de alianzas y rivalidades como en tiempos de Stalin y Mao, y se mantiene en el tiempo; pero de momento, ha significado un respiro para el aislamiento ruso, al tiempo que apunta a un nuevo panorama que reforzará la importancia económica del espacio Asia-Pacifico.

ACERCAMIENTO RUSO CHINO

Las relaciones chino-rusas han mejorado notablemente desde que Xi Jinping asumió el poder

en 2012. Prueba de ello son las siete veces que se ha reunido el dirigente chino con Vladimir Putin, incluyendo la asistencia a los juegos olímpicos de Sochi. Lejos han quedado los tiempos de la Guerra Fría cuando Rusia y China competían por la influencia en todo el mundo con dos versiones del comunismo, e incluso llegaron a enfrentarse en una breve, pero dura, guerra fronteriza en 1969.

Más tarde, rusos y chinos también estuvieron en lados opuestos en los conflictos de Vietnam y Afganistán. Pero las acciones que por iniciativa de EEUU, y con mayor o menor apoyo internacional, se emprendieron en Kosovo, Iraq y Libia los situaron en un mismo lado. Y ahora vuelven a encontrarse en el mismo bando por el interés chino en conseguir la hegemonía en el Pacifico y consolidarse como superpotencia, al que se une el deseo ruso de recuperar posiciones en el antiguo espacio soviético y zafarse del aislamiento internacional.

El apoyo norteamericano a sus aliados en las recientes disputas territoriales en los mares del Sur y Este de China, especialmente a Japón y Filipinas, que el Secretario de Defensa Chuck Hagel ha reafirmado en el Dialogo Shangli-La en Singapur, ha provocado una dura respuesta china[1]. Si a esto se une el enfado de Pekín por la acusación de ciberespionaje industrial a cinco militares chinos[2], no es de extrañar que la tensión con Washington vaya en aumento.

Por el contrario, el cambio de actitud de Pekín en la crisis de Ucrania ha supuesto un verdadero alivio para Moscu. China ha pasado de mantener una neutralidad —no hay que olvidar sus problemas en Xinjiang y Tíbet— a apoyar la posición de Rusia al tildar la crisis de «domestica» y propugnar su resolución «a través de vías pacíficas y diplomáticas» en la reunión de la Organización de Cooperación de Shangai[3].

En resumen, el «Oso» y el «Dragón» vuelven a ser amigos, como apunta Alfonso Rojo en ABC. La mejora de relaciones con China, incluso abre otros posibles campos de colaboración, como puede ser la industria aeronáutica —venta de Sukhoi-35— y de defensa aérea —desarrollo sistema antimisiles S-500—. No obstante, China tiene la sartén por el mango, y es probable que mantenga cierta cautela en su relación con Rusia, a pesar del acuerdo de suministro de gas.

IMPORTANCIA DEL ACUERDO DE GAS

Tras una década de negociaciones, Rusia y China han llegado a un acuerdo de gas valorado en 400.000 millones de dólares. Gazprom suministrará anualmente a la Corporación Nacional del Petróleo de China (CNPC) 38.000 millones de metros cúbicos de gas durante treinta años. El acuerdo permitirá impulsar las inversiones en Siberia al incluir la construcción de diversas infraestructuras, entre ellas, un gasoducto que llevará el gas al noroeste de China y estará operativo en 2018. El coste de este gasoducto se ha estimado en 55.000 millones de dólares, que será financiado, en gran parte, con un préstamo chino.

Este acuerdo facilitará a China un cuarto de su consumo de gas actual, pero el continuo aumento de la demanda para mantener el desarrollo hace esperar que las necesidades chinas se dupliquen en 2020 y tripliquen en 2030. Aunque el precio del gas permanece secreto, se considera que podría estar próximo a los 350 $ m^3 y desde luego inferior a los 380 $ que pagó Europa en 2013[4].

Otro aspecto del pacto energético chino-ruso es que el pago podría realizarse en la moneda china, el yuan, que más tarde revertiría en rublos al comprar Rusia productos chinos. Esta diversificación del yuan impulsaría hacia una nueva moneda de reserva mundial de hecho, en realidad, una canasta de monedas, incluso antes que el yuan sea plenamente convertible, cosa que, extraoficialmente, Pekín está tratando de conseguir en 2018. Bonos respaldados en yuan ya se están cotizando en Hong Kong, Singapur, Londres y más recientemente, en Londres[5].

El contrato de Gazprom con CNPC es un hito que permitirá a Rusia no depender tanto de Europa, hasta ahora su principal cliente —30% en 2013—, pero no parece probable que Moscu pueda prescindir totalmente de este mercado para el gas, al menos de forma inmediata. Además, la velocidad con la que Rusia ha cedido ante China en un acuerdo estancado durante tanto tiempo, también es una muestra de la voluntad que tiene Rusia de abrir mercados en Asia y su deseo de resucitar el viejo espacio soviético.

LA UNIÓN ECONÓMICA EUROASIÁTICA

No es casual que solo una semana después del acuerdo de gas con China, Rusia, Bielorrusia

y Kazajstán, que ya mantenían un acuerdo de libre comercio desde 2009, firmasen una Unión Económica Eurasiática (UEEA), a la que es posible en el futuro se unan Armenia y Kirguizistán, que también estuvieron presentes en Astaná[6].

Aunque no se ha llegado a los acuerdos políticos que propugnaba Moscu, y la moneda común ha quedado aparcada, no cabe duda que en la UEEA han pesado más los aspectos políticos que los económicos, puesto que las exportaciones de estos países se superponen, no son complementarias, y en conjunto reúnen un 22% de la producción de gas, un 14,6% de petróleo y un 5,9% de carbón. No obstante, el nuevo mercado común de 170 millones de habitantes, que empezará a funcionar en 2015, permite a Rusia probar que no está aislada, y al mismo tiempo, crear un colchón que la preserve tanto de Europa como de China, que es el principal inversor en Asia Central.

Si a todo esto unimos la construcción de nuevas «rutas de la seda», como la carretera del sudeste asiático, o el desarrollo del ferrocarril Xinjiang-Europa, que ya opera desde China a Kazajstán, y continuaría por Rusia, Bielorrusia y Polonia hasta Alemania, se comprende la creciente tendencia a la integración económica del mundo euroasiático. Un panorama en el que Rusia se sentirá aliviada en su situación financiera por el acuerdo energético, pero la gran beneficiada será China que se consolida como la potencia hegemónica en toda la región.

NOTAS

1 «China slams US over Hegel's critical comments». *BBC*. 1/6/2014

2 MacLeod, Calum. «Angry China retaliates against USA over cyberspying». *USA TODAY*. 20/5/2014

3 M.Diez, Pablo. «Rusia y China se alían frente a EE.UU. y Europa». *El País*. 21/5/2014.

4 Lain, Sara. «The Significance of the China-Russia Gas Deal». *The Diplomat*. 24/5/2014

5 Escobar, Pepe. «China pivot fuels Eurasian Century». *ASIA TIMES*. 19/5/2014.

6 Fernández, Rodrigo. «Rusia avanza en sus planes para reagrupar el espacio postsoviético». *El País*. 20/5/2014 ■

Ejército de tierra español

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

SEGURIDAD Y DEFENSA

OPERACIONES

INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

LOGÍSTICA

ENSEÑANZA

ADIESTRAMIENTO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS MATERIALES

ORGANIZACIÓN

GEOGRAFÍA E HISTORIA

CULTURA

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

Suscríbase a LA RAZÓN sólo los martes y no se pierda el suplemento

La Razón de la Seguridad Nacional

1 año por sólo **44 €** IVA incluido

Llame al teléfono **91 324 71 53** o envíe un e-mail a:

suscripcion@larazon.es

y muy pronto empezará a disfrutar de su suscripción.

UN PERIÓDICO A SU MEDIDA

Grandes Autores del Arte Militar

Bartolomé Amat y Bonifaz
Coronel del Cuerpo General de Ingenieros

El coronel del Cuerpo General de Ingenieros Amat y Bonifaz nació en Barcelona en 1786. En 1805 ingresó como cadete en la Academia del Arma, situada por entonces en Alcalá de Henares y en 1807 finalizó sus estudios con el grado de subteniente.

Participó en la Guerra de la Independencia en la defensa de Gerona y destacó por sus ideas sobre la mejor manera de fortificar los pasos obligados para dificultar la penetración del Ejército francés en su camino a la capital del Reino.

Destacado matemático, fue profesor de Geometría Descriptiva en la Academia del Arma y más tarde con el empleo de coronel fue nombrado director de la misma.

Durante su época de docente introdujo las ideas de Montalembert, que en ese momento dominaban entre los científicos europeos. Como director estableció la obligación de los exámenes orales *«donde se deberán manifestar por los alumnos los conocimientos objetos de la profesión por turnos y espontaneidad y serán discutidos e ilustrados oportunamente y elevados a la Dirección General del Cuerpo»*.

Caballero con cruz y placa de las Reales y Militares Órdenes de San Hermenegildo, participó en política donde en 1822 alcanzó el escaño de diputado en las Cortes por el Principado de Cataluña.

De él dijo el insigne Barado y Font *«escritor tan sabio como poco conocido»*. Murió en 1850.

De su obra destacamos:

- *Apuntes de un diario de los sitios de Gerona en 1808 y 1809.*
- *Memoria histórica facultativa de las fortificaciones y edificios militares de Pancorbo.*
- *Memoria sobre el canal de Amposta.*
- *Memoria sobre la catenaria aplicada a la nivelación.*
- *Proyecto de Reglamento para un Colegio General o politécnico militar.*
- *Proyecto para fortificar Madrid en 1836.*
- *Rápida ojeada sobre las fortificaciones de Barcelona.*
- *Tratado de Trigonometría rectilínea y Geometría práctica.*

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.

HEMOS LEÍDO

PLAN DE CUIDADO FAMILIAR

Traemos a esta sección un artículo generado en lo que podríamos llamar la Dirección de Asistencia al Personal del Ejército del Aire estadounidense. Y es que en la base de San Antonio en Texas se ha puesto en marcha un plan de apoyo a las familias con el fin de disminuir el estrés y estimular la resiliencia (palabra de moda hoy en día) durante la ausencia de uno de los progenitores por estar en comisión de servicio en operaciones.

El plan recoge las instrucciones e información de interés para apoyar al militar que, por razón del servicio, tiene que dejar la familia. Contempla la figura del cuidador, persona que acepta quedarse con la familia mientras dure la misión por razones de movilización, despliegue en operaciones o por ejercicios y maniobras. Aunque, a todos los militares de la Fuerza Aérea estadounidense con familiares a su cargo, se les exige que tengan un plan de cuidado familiar; a otros tipos de familias —aquellas en las que se dan circunstancias especiales como que los dos miembros del matrimonio sean militares, sean familias monoparentales o en las que la esposa sea civil y esté en una situación particular— se les pide que tengan un plan escrito.

También se requiere un plan de cuidado familiar a los civiles y contratistas, si ocupan posiciones claves en caso de emergencia. Los planes de unos y de otros, es decir, de militares y civiles, son controlados por el comandante o el suboficial mayor, y son revisados y actualizados anualmente. En caso de que no se cumpla con el requerimiento obligatorio de tener y mantener actualizado el plan, se puede incurrir en una falta disciplinaria o administrativa. En resumen, se ha de tener un plan de cuidado familiar se espere o no ser enviado en misión, a fin de ayudar al militar y a los miembros de su familia durante el periodo de separación.

Los puntos que, según se recomienda, deben aparecer en el plan no son pocos: firmar un seguro de vida, informar a la esposa o la persona que se encargue del cuidado familiar de la situación financiera, arreglar los aspectos de la educación y sanidad de los niños, etc. Los planes de familia tienen tres requerimientos básicos: cuidadores de corto plazo, de largo plazo y detalles sobre la provisión del cuidado.

Para el cuidado a corto plazo, los padres solteros y matrimonios militares con niños deben designar a un civil con el que hayan acordado por escrito que acepta hacerse cargo de los niños a cualquier hora (24 horas al día, siete días a la semana), en caso de que el militar sea llamado sin previo aviso para una operación o para desplegar en zona de operaciones. El cuidador designado debe vivir en la zona de residencia del militar y al suscribir el plan de cuidado familiar, ha de indicar expresamente que entiende las responsabilidades que asume.

Para los cuidados de largo plazo, el cuidador también acepta por escrito atender a los niños en el caso de una misión de duración significativa de su progenitor o de algún viaje al extranjero en que no pueda ir acompañado de su familia. No es necesario que el cuidador de largo plazo viva en la misma zona, pero el plan debe contemplar la transferencia de los niños del cuidador de corto plazo al de largo plazo (dinero, billetes de vuelo, etc), en el caso de que la salida del militar sin previo aviso pase a ser una misión de largo plazo. Este último también debe firmar el plan, indicando que entiende y acepta las responsabilidades que se le encomiendan.

A la hora de desarrollar el plan, si tienen dudas sobre su implementación tanto el militar como el cuidador pueden contactar con el Centro de Asistencia Familiar, donde se dan charlas sobre la preparación y el predespliegue para asegurar que militares y cuidadores conocen los servicios y los recursos. También disponen de programas de apoyo y de otro tipo de servicios, así como de consejeros, que proporcionan apoyo individual en cuestiones relacionadas con el despliegue; estos consejeros están sobre todo especializados en las necesidades de niños y jóvenes.

Uno de los responsables señala que este tipo de planes permite a los padres fortalecer los lazos familiares y reducir el estrés de la separación, y a los cuidadores obtener mejores resultados al disponer de las herramientas y recursos adecuados.

(«Family care plans ease stress, boost readiness» por Janis El Shabazz, Air Force Personnel Center Public Affairs en www.af.mil)

RIFLES INTELIGENTES

Ya tenemos teléfonos inteligentes (*smartphones*); ya tenemos aviones inteligentes (UAV); ya tenemos casas inteligentes (a través de la domótica); ya tenemos casi de todo y ahora, para seguir completando la serie, llegan los rifles inteligentes.

Según hemos leído, el Ejército estadounidense ha empezado a probar los llamados rifles inteligentes (fabricados por TrackingPoint Inc), después de haber adquirido para su evaluación unas seis unidades con un coste de unos 27.000 dólares cada uno. O sea, un buen pico.

Pero no solo el Ejército está interesado en saber más sobre estos rifles, en la última feria anual de armamento (la *SHOT Show*), que reúne a más de 60.000 personas, más de treinta agencias gubernamentales se interesaron por esta nueva tecnología y pidieron demostraciones de su funcionamiento.

Parece que con unos pocos minutos de instrucción, el usuario es capaz de alcanzar al primer disparo un objetivo a 1.000 yardas (unos 900 metros). En la feria citada anteriormente, solo dos personas de las setenta (entre periodistas o tiradores noveles) que probaron el rifle fallaron la diana situada a casi 900 metros. Según los fabricantes, lo habitual es que la probabilidad de dar en el objetivo al primer disparo sea de un 70%. Comparándolo con los resultados logrados por francotiradores militares, la probabilidad en estos casos es de un 20 o un 30%; el 70% lo obtiene en los siguientes disparos. Y este es el valor del sistema: el que ya en el primer disparo se alcanza una probabilidad tan alta.

Las pruebas del Ejército tratan de determinar hasta qué punto un soldado con este rifle se puede comparar con un tirador selecto con un rifle tradicional. El Ejército ya venía interesándose por las armas ligeras con guiado de precisión y así, el año pasado, probó el XM25 en Afganistán.

El artículo refiere las dudas que se plantean sobre la acogida de este rifle por la comunidad de los tiradores de elite o francotiradores. El fabricante quita hierro al asunto diciendo que es un arma para aquellos que carecen de entrenamiento específico, es decir, para el soldado medio y, por tanto, los tiradores selectos no tienen por qué sentir temor.

Una de las características de este rifle es que se pude comunicar con los otros: pueden etiquetar o identificar objetivos y pasarle los datos a otro fusil, siempre y cuando los dos tenga la mira adecuada con la que intercambiar la información. Hay una gama completa de acciones de comunicación que surgen al tener un rifle capaz de marcar y seguir objetivos. El sistema incluye un ordenador Linux en la mira con sensores que recogen datos de imagen y balísticos como condiciones atmosféricas, inclinación, incluso el efecto Coriolis. Al ser el ordenador un dispositivo inalámbrico, la información puede enviarse a un ordenador portátil, a un teléfono o una tableta para localización o para compartir información. La única variable que el rifle no puede dar es la velocidad y dirección del viento que debe ser introducida manualmente.

Por el momento, la compañía ha vendido más de 500 unidades, la mayor parte a cazadores de alto nivel adquisitivo. El Departamento de Agricultura podría también estar interesado en el rifle para controlar la expansión del jabalí. En fin… toda una serie de aplicaciones para un rifle inteligente.

(«US Military begins testing smart rifles» por Brendan McGarry en *www.defensetech.org*)

R.I.R.

Cine Bélico

MONUMENST MEN

Ambientada en la Segunda Guerra Mundial y basada en hechos reales, esta película muestra un proyecto que llevó a cabo el Ejército estadounidense para salvar diversas obras de arte e impedir que fueran robadas o destruidas.

En 1943 el Presidente estadounidense Franklin Delano Roosevelt dio permiso para crear una unidad denominada *Monuments men* con el objetivo de impedir la incautación de obras de arte por parte de los alemanes. La Unidad estaba constituida por personas con cierto conocimiento en el mundo del arte, a excepción del soldado Harry Ettlinger que a última hora fue transferido a ella por su excelente dominio del idioma germano, ya que se había exiliado de Alemania en 1938 por ser judío. Posteriormente el general Eisenhower ordenó a las tropas que respetaran los monumentos y permitió a los especialistas en Arte introducirse en cualquier punto del frente para cumplir su peculiar cometido.

Excelentes secuencias de ambiente bélico, dentro de un buen ritmo argumental con una banda sonora muy elaborada, configuran esta entretenida producción. El 18 de febrero de 2014 se efectuó un pase privado de esta película en la Casa Blanca al que asistió el presidente Barack Obama, el director y actor George Clooney y el excombatiente Harry Ettlinger, que cuenta en la actualidad 88 años.

FICHA TÉCNICA

Título original: *The Monuments Men*.
Director: George Clooney.
Intérpretes: George Clooney, Matt Damon, Bill Murray, Cate Blanchett, John Goodman, Bob Balaban, Jean Dujardin y Hugh Bonneville.
Guión: Albert Sidney Fleischman.
Montaje: Stephen Mirrione.
Música: Alexandre Desplat.
Fotografía: Phedon Papamichael.
Nacionalidad: E.UU, 2014, 118 minutos, Color.
¿Dónde se puede encontrar esta película? En el momento de redactar este artículo se encuentra en la cartelera de los cines de España.

NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

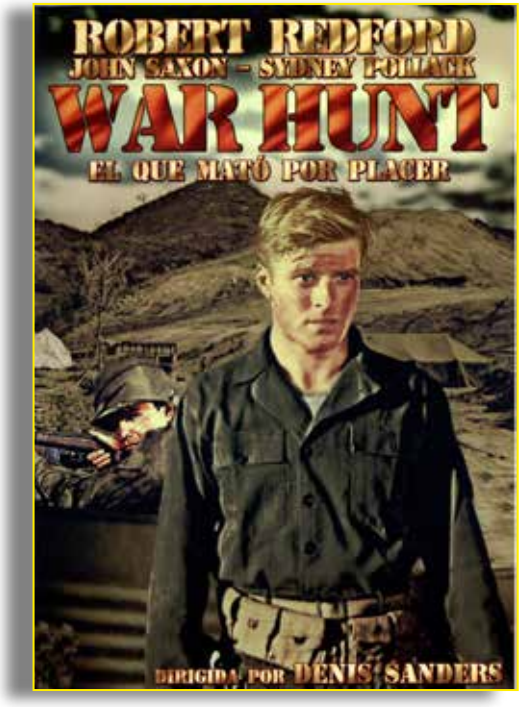
garycooper.flopez@gmail.com

WAR HUNT

A esta película en España se le dio el poco comercial título de *El que mató por placer* en lugar del original *Cacería de guerra*. Aun así hay que destacar de ella además de a sus intérpretes en general, que fue la primera aparición en la gran pantalla de Robert Redford. También aparece como actor el director Sydney Pollack (encarnando al sargento Van Horn), que años después sería el director de su compañero de rodaje en *Memorias de África*.

La película nos cuenta la historia de dos soldados estadounidenses durante la Guerra de Corea. Por un lado, Raymond Endore (interpretado por John Saxon) es un veterano combatiente, valeroso y sanguinario. En contraposición, Roy Loomis (Robert Redford) es un joven idealista recién llegado al frente. Endore protege, con consentimiento del capitán, a un muchacho coreano que ha perdido toda su familia en un bombardeo. El niño coreano, interpretado por el actor Tommy Matsuda, es motivo de discusión entre los dos soldados, ya que está aprendiendo cosas más propias de un soldado que de un muchacho.

Son escenas destacables las que muestran la guerra en trincheras en ambiente nocturno con abundancia de refugios a base de sacos terreros y rollizos. Se muestra una nueva forma de guerra: la guerra psicológica mediante mensajes propagados por potentes megáfonos que incitan a los soldados a rendirse.



FICHA TÉCNICA

Título original: *War Hunt.*
Director: Denis Sanders.
Intérpretes: John Saxon, Charles Aidman, Sydney Pollack, Tommy Matsuda, Gavin MacLeod, Anthony Ray, Tom Skerritt, William Challee, Nancy Hsueh y Robert Redford.
Música: Bud Shank.
Guión: Stanford Whitmore.
Fotografía: Ted D. McCord.
Nacionalidad: EE.UU, 1962, 83 minutos, Blanco y Negro.
¿Dónde se puede encontrar esta película?
Editada en DVD.
NOTA: Sobre esta película pueden dirigir comentarios a:

garycooper.flopez@gmail.com

FLÓPEZ

Archivo Gráfico

Enlace por señales. 13 División del ET (año 1941)

Los diferentes métodos de obtener y preparar el material gráfico para su publicación a lo largo de la dilatada historia de la Revista Ejército, hacen que sea muy dispar la información que se posee sobre fondos gráficos. Así, el «pie de foto» que ilumina cada ilustración se basa sencillamente en aquella de la que disponemos. Las aportaciones que nuestros lectores hagan para su ampliación siempre serán bienvenidas.

Sección de motos (años sesenta)

Cadetes de las Milicias Universitarias en su primera formación (año 1941)

Soldados divierten a soldados. Tropas alemanas (II GM)

Aviación alemana sobre la Acrópolis de Atenas (II GM)

NOTA: Una selección de este material gráfico puede descargarse de «Flickr» (https://www.flickr.com en el álbum «Revista Ejécito»: Ejército de Tierra).

Novedades Editoriales

JORGE JUAN Y LA CIENCIA ILUSTRADA EN ESPAÑA

112 páginas

PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-914-5

Gratuito

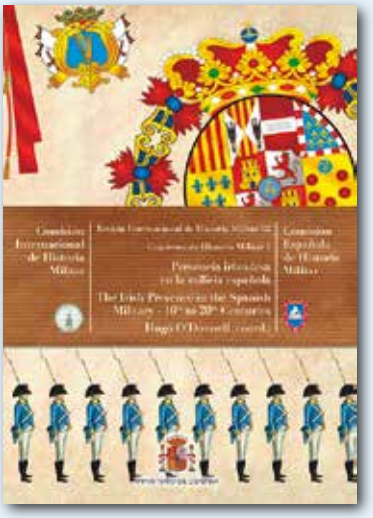
PLAN ESTADÍSTICO DE LA DEFENSA 2013-2016: PROGRAMA ANUAL 2014

68 páginas

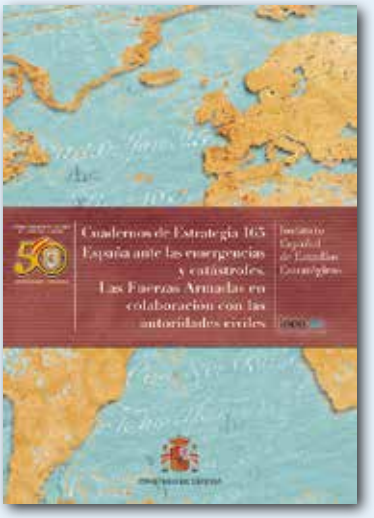
PRESENCIA IRLANDESA EN LA MILICIA ESPAÑOLA.

THE IRISH PRESENCE IN THE SPANISH MILITARY 16TH TO 20TH CENTURIES

252 páginas



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-912-1



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-890-2

ESPAÑA ANTE LAS EMERGENCIAS Y CATÁSTROFES. LAS FUERZAS ARMADAS EN COLABORACIÓN CON LAS AUTORIDADES CIVILES

228 páginas

Tel.: 91 364 74 27
publicaciones.venta@oc.mde.es

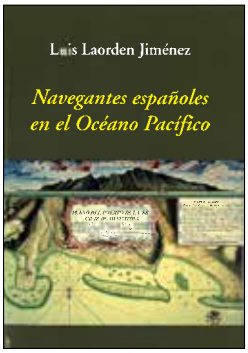
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES Y PATRIMONIO CULTURAL

NAVEGANTES ESPAÑOLES EN EL OCÉANO PACÍFICO

Luis Laorden Jiménez. luislaorden@ciccp.es
Tel. 917 250 080.

El libro *Navegantes Españoles en el Océano Pacífico*, publicado recientemente por Luis Laorden Jiménez —doctor ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, historiador y exprofesor *de* la Universidad Politécnica de California en San Luis Obispo—, ofrece una visión completa de la presencia de España en el gran Océano Pacífico, llamado en un tiempo *«lago español»*. Esta visión abarca, en el tiempo, desde su descubrimiento por Vasco Núñez de Balboa en 1513 hasta el final de la guerra con Estados Unidos en 1898; y en el espacio: de Este a Oeste, desde América hasta Filipinas, China, Japón y la tierra que llamaron Austrialia en honor de la Casa de Austria; y de Sur a Norte, desde la aproximación a la Antártida hasta el *«paso del Norte»,* además de los centenares de islas exóticas que los navegantes españoles descubrieron y dieron nombre de los que muchos aún se conservan. Asimismo recoge las expediciones científicas y humanitarias de la Ilustración en el siglo XVIII y la pugna en Alaska y Nutka en Canadá con rusos e ingleses.

Con este libro, el público tiene a su alcance un relato que contempla la totalidad de la Historia y explica la relación entre los hechos y las razones políticas en cada momento, así como referencias bibliográficas para el lector que desee profundizar.



El autor incorpora en el texto párrafos escogidos de las crónicas o diarios escritos por los navegantes españoles de este océano, que permiten leer el libro como si se tratara de una novela de aventuras. La Introducción y el Prólogo están escritos respectivamente por Rafael Rodríguez-Ponga, Presidente de la Asociación Española de Estudios del Pacífico y Secretario General del Instituto Cervantes, y por Mario Hernández Sánchez-Barba, Catedrático de Historia Contemporánea de América.

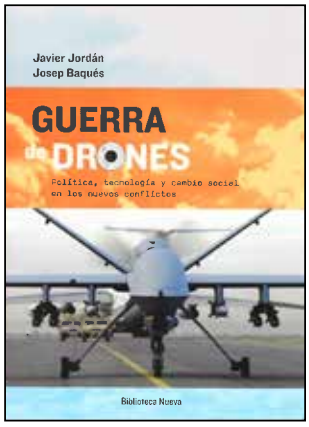
Esta publicación puede adquirirse en el Servicio de Librería del Colegio de Ingenieros de Caminos (librería@ciccp.es calle Almagro 42, 4°. 28010, Madrid. Tel 913 083 409); en la librería Polifemo (Avenida de Bruselas 44, 28028 Madrid. Tel. 917 257 101) o dirigiéndose directamente al autor (luislqorden@ciccp.es. Tel 917 250 080).

GUERRA DE DRONES

Javier Roldán y Josep Baqués. Boblioteca Nueva.

En lo que respecta a la forma de hacer la guerra, puede decirse que el futuro ya está aquí. Desde hace varios años Estados Unidos está empleando aviones de combate no tripulados (también conocidos como *drones)* para enfrentarse a Al Qaeda y diversos grupos insurgentes en Afganistán, Iraq, Pakistán, Yemen y Somalia. Pero aún quedan muchas preguntas por responder: ¿Hasta qué punto se trata de una auténtica revolución en los asuntos militares? ¿Qué factores sociales y políticos provocan este nuevo modo de combatir? ¿Qué impacto va a tener sobre las Fuerzas Armadas? ¿Qué dilemas plantea el empleo de robots armados en términos técnicos, e incluso en clave moral?

Este libro, escrito con rigor, es imprescindible para responder todas estas cuestiones y para comprender el alcance de un cambio que nos va a acompañar en las próximas décadas.



Javier Jordán es profesor titular de Ciencia Política en la Universidad de Granada y Josep Baqués, profesor de Ciencia Política en la Universidad de Barcelona. Ambos autores son miembros del Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI), red de trabajo compuesta por profesores de diversas universidades españolas, dedicados a los estudios de seguridad y defensa.

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
☐ APORTACION 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

«US – CHINA: CONDEMNED TO MUTUAL UNDERSTANDING?» 10
Francisco Antonio Olivares Narváez. Major. Infantry.

The Asia Pacific region seems to be the first conflict scenario between the leading world power —US— and the strong-growing Asian giant —China—. The new American strategy for defense, the conflicts over the maritime periphery of the area and the threats, both internal and external, sensed by China end up corroborating the scenario where the strategic future of both superpowers for the world hegemony will be at stake.

THE EVOLUTION OF INFANTRY IN WORLD WAR I 38
Miguel Sánchez de Toca Alameda. Lieutenant Colonel. Infantry. Staff College Graduate.

All along the First World War, the Infantry Corps experienced first-hand its inability to resolve the clash with its tactics and weaponry. On the west front, the war became a confrontation of scarce motion. The weaponry, equipment and tactics of the Infantry couldn't solve the clash in a definitive way. The offensive

being at a standstill, the trench turned into a moat and the dilemma of breaking-off and exploitation led to innovate and tactically settle the situation, although what determined the end was the withering superiority of resources brought along by North America to one of the sides. Meanwhile, the Infantry's organization changed; machine guns and mortars were introduced in the battalions, the platoon started to be considered as a tactical unit, collaboration with tanks was tried for the first time and soldiers learnt to combat in square formations, making of each man a unit himself, capable of acting imbued with his chief's intention. The article deals with those aspects of Infantry which evolved throughout the years of that Great War.

EASY GUIDE FOR MANAGEMENT IN LOGISTICS.....46
Pedro Díaz Osto. Major General. Staff College Graduate.

The article revolves around five rules that, as an easy guide, the logistics experts must be aware of on their daily routine so their contribution to the benefit of the Institution is at its peak. Those are related to management and knowledge administration. Such rules are stated by the author as it follows: «Always bear in mind the well-known Pareto principle»; «Quality means writing what is to be done and then doing what is written, improving the written through experience»; «If you want to improve something, measure it»; «Always ask yourself if a specific task you do contributes to the ends of the organization with an added value»; and «Line up with your chief».

SOMMAIRE

«LES ÉTATS-UNIS ET LA CHINE, SONT-ILS CONDAMNÉS À S'ENTENDRE?» 10
Francisco Antonio Olivares Narváez. Commandant. Infanterie.

La région de l'Asie-Pacifique semble être le théâtre principal du conflit entre la première puissance mondiale –les États-Unis– et le géant asiatique qui marche d'un pas ferme –la Chine–. La nouvelle stratégie de défense des Etats-Unis, les conflits dans la périphérie maritime de la zone et les menaces aussi bien externes qu'internes, perçues comme telles par la Chine, viennent corroborer le théâtre où se jouera l'avenir stratégique des deux superpuissances pour l'hégémonie mondiale.

L'ÉVOLUTION DE L'INFANTERIE PENDANT LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE.....38
Miguel Sánchez de Toca Alameda. Lieutenant-colonel. Infanterie. BEM.

Tout au long de la Première Guerre Mondiale, l'Infanterie a expérimenté dans sa propre chair l'incapacité à résoudre le choc entre ses tactiques et son armement. Sur le front Ouest, la guerre est devenue un affrontement presque sans mouvements. L'armement, l'équipement et la tactique de l'Infanterie n'ont pu parachever le conflit. L'offensive stagnante, la tranchée en tant que fosse et le dilemme de la rupture et de l'exploitation ont conduit à l'innovation et à la résolution tactique de la situation, bien que ce soit la supériorité écrasante des ressources fournies par les États-Unis à l'une des parties, ce qui a déterminé la fin du conflit. Pendant ce temps, l'organisation de la l'infanterie a évolué par l'introduction des mitrailleuses et des mortiers dans les bataillons, l'acquisition d'entité tactique de la section, la nouvelle collaboration avec les chars et l'utilisation du combat dispersé, qui fait de chaque homme une unité en soi-même capable d'agir imbu de l'intention de son chef. Dans cet article, on examine les aspects de l'infanterie qui ont évolué pendant la dénommée Grande Guerre.

GUIDE FACILE POUR LE MANAGEMENT DANS LA LOGISTIQUE 46
Pedro Díaz Osto. Général de Division. BEM.

Cet article porte sur les cinq règles que, à titre de guide facile, le logisticien ne doit pas perdre de vue durant le déroulement de son activité quotidienne, dans le but de maximaliser sa contribution au bénéfice de l'institution. Elles ont trait au management et à la gestion des connaissances. Ces règles sont énoncées par l'auteur comme il suit : « Ayez toujours en tête la règle de Pareto », « La qualité implique écrire ce que l'on fait et agir ensuite en fonction de ce que l'on a écrit, en perfectionnant par l'expérience ce qui a été écrit », « Si vous désirez perfectionner quoi que ce soit, analysez-le » « Demandez-vous toujours si la tâche spécifique que vous réalisez apporte une valeur ajoutée aux objectifs de l'organisation. » Et finalement, « Rangez-vous du côté de votre chef ».

INHALT

USA-CHINA: SIND DAZU VERURTEILT, SICH ZU VERSTehen?.....10
Francisco Antonio Olivares Narváez. Major der Infanterie.

Die Asien-Pazifik-Region erscheint als erstes Konfliktszenario zwischen der ersten Weltmacht (USA) und dem asiatischen Riese (China), der mit voller Kraft kommt. Die neue US-Verteidigungsstrategie, die Konflikte in der maritimen Peripherie der Region und die von China sowohl externen als auch internen wahrgenommenen Bedrohungen bestätigen das Szenario, wo die strategische Zukunft der beiden Supermächte um die Weltherrschaft zu spielen ist.

ENTWICKLUNG DER INFANTERIE IM ERSTEN WELTKRIEG 38
Miguel Sánchez de Toca Alameda. Oberstleutnant der Infanterie, i.G.

Während des Ersten Weltkrieges erfuhr die Infanterie aus erster Hand ihre Unfähigkeit, um den Zusammenstoβ mit ihrer Taktik und Waffen aufzulösen. Der Krieg an der Westfront verwandelte sich in eine Konfrontation mit sehr wenig Bewegung. Die Waffen, Ausrüstung und Taktik der Infanterie konnten nicht die Konfrontation endgültig auflösen. Die stockende Offensive, der Schützengraben als Festungsgraben und das Dilemma des Durchbruchs und Ausnutzung führten zur Innovierung und einer taktischen Lösung der Lage, was aber das Ende des Krieges entschied, war die drückende Überlegenheit von Ressourcen, die Nordamerika zu einer der Seiten lieferte. Inzwischen wurde die Gliederung der Infanterie geändert, Maschinengewehr und Mörser wurden in die Bataillone eingeführt, der Zug erwarb eine taktische Stärke, die Zusammenarbeit mit den Kampfpanzern wurde zum ersten Mal benutzt und man lernte den Kampf mit einer ungleichmäβigen Aufstellung der Truppen, sodass jeder Soldat eine Einheit in sich selbst war, die imprägniert in der Absicht seines Führers bekämpfte. Im Artikel werden die Aspekte der Infanterie behandelt, die im Laufe dieses groβen Weltkrieges entwickelt wurden.

KURZEINLEITUNG FÜR DAS MANAGEMENT IN DER LOGISTIK.....46
Pedro Díaz Osto. Generalmajor, i.G.

Der Artikel beschreibt fünf Regeln, die der Logistiker in seinen täglichen Aktivitäten als Kurzanleitung im Auge haben muss, um seinen Beitrag zum Besten der Anstalt auf das Maximum einzustellen. Diese Regeln stehen in Verbindung mit dem Management und Wissensmanagement und sie sind vom Autor wie folgt ausgedrückt: „Hat immer im Auge die sogenannte Paretoregel“; „Qualität ist schreiben, was gemacht wird, und dann machen, was geschrieben ist, sodass das Geschreibe mit der Erfahrung verbessert wird“; „Wenn du etwas verbessern willst, miss es“; „Frag dich immer, ob eine bestimmte Aufgabe, die du ausführst, bringt Mehrwert für die Zwecke der Organisation ein“; und „richte dich mit deinem Chef aus“.

SOMMARIO

EEUU–CINA: ¿COSTRETTI A CAPIRSI?.....10
Francisco Antonio Olivares Narváez. Comandante. Fanteria.

La regione di Asia-Pacifico sembra il primo scenario di conflitto tra la prima potenza mondiale (gli Stati Uniti) e il gigante asiatico (la Cina). La nuova strategia di difesa statunitense, i conflitti nella periferia marittima della zona e le minacce esterne o interne percepite per la Cina, vengono a corroborare lo scenario dove si giocherà il futuro strategico di ambedue superpotenze per l’egemonia mondiale.

EVOLUZIONE DELLA FANTERIA NELLA PRIMA GUERRA MONDIALE.....38
Miguel Sánchez de Toca Alameda. Tenente colonnello. Fanteria. DSM.

Durante la prima guerra mondiale, la fanteria sperimentò veramente la sua incapacità per risolvere lo scontro con le sue tattiche e il suo armamento. Nel fronte ovest, la guerra si convertì in un confronto senza appena movimento. L’armamento, l’equippaggiamento e la tattica di fanteria non potevano risolvere di modo definitivo il confronto. L’offensiva stagnante, la trincea come fosso e la dilemma della rottura e lo sfruttamento portarono ad innovare e risolvere tatticamente la situazione sebbene quello che determinò il fine della guerra fu la pesante superiorità di mezzi dell’America del Nord ad uno dei bandi. Frattanto, l’organico della fanteria cambiò, nei battaglioni si introdussero mitragliatrici e mortai, la sezione fu di entità tattica, si rappresentò per la prima volta la cooperazione con i carri e si imparò a combattere a scacchi, facendo di ogni uomo un’unità in se stesso capace di agire secondo l’intenzione del suo comandante. Nell’articolo si trattano gli aspetti della fanteria che evolsero durante gli anni di quella guerra mondiale.

GUIDA FACILE PER IL MANAGEMENT NEL LOGISTICO.....46
Pedro Díaz Osto. Generale di divisione. DSM.

L’articolo spiega cinque regole che, come guida facile, il militare della logistica non deve dimenticare nella sua attività giornaliera per massimizzare il suo apporto al beneficio dell’istituzione. Sono relazionati con il management e la gestione della conoscenza. Queste regole si enunciano per l’autore come: “non dimenticare la regola di Pareto “; “la qualità è scrivere quello che si fa e dopo fare quello che si scrive, migliorando con l’esperienza lo scritto “; “se vuoi migliorare qualcosa, misuralo “; domandati sempre se un concreto compito realizzato apporta valore aggiunto ai fini dell’organizzazione “; e “ allineati con il tuo capo “.

Traducción efectuada por el GABINETE de TRADUCTORES e INTÉRPRETES DEL EME, registrada con el nº 11-0569

Ordenanzas de S.M. Para el Régimen, Disciplina, Subordinación y Servicio de sus Ejercitos

Del Soldado

Aun cuando esté sin arma marchará con despejo, manteniendo derecho el cuerpo, la cabeza levantada, el pecho á fuera, los brazos caidos naturalmente, sin bracear de ningún modo, la gorra bien encasquetada, y las rodillas tendidas; porque en su airoso y natural manejo debe la Tropa en todas partes distinguirse, y acreditar la instrucción que se le ha dado.

Reales Ordenanzas de Carlos III

Edición año 1815

06879
9 771696 717008