



# Tribuna del **CESEDEN**

Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional

## Sumario

## Editorial

### Actividades

- . Cursos
- . Conferencias
- . Visitas Recibidas
- . Otras Actividades

## Colaboraciones

## Conferencias

## Publicaciones

## EDITORIAL

Presentamos el número tres de la Revista Tribuna en el que tratamos de informar puntualmente a nuestros lectores de todas las actividades que desarrolla este Centro Superior de Altos Estudios de la Defensa y de todas aquellas actividades en las que el CESEDEN ejerce de anfitrión.

El pasado 10 de junio tomó posesión el Vicealmirante Excmo. Sr. D. Luis Cayetano Garrido como Jefe de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

Como no puede ser de otra manera, este período ha sido fructífero en cuanto a actividades tanto propias de las Escuelas y de otros Organismos en las que hacemos de anfitrión.

Es importante señalar que tuvo lugar la Clausura del Ciclo Académico 2010/2011 en donde se produce la entrega de Diplomas a los alumnos que han cursado los diferentes cursos de Altos Estudios

de la Defensa que se desarrollan aquí, la Clausura del V Curso Superior de Inteligencia así como la Clausura del XII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. Por otro lado hay que señalar que se está desarrollando el XIII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas que fue inaugurado en septiembre.

En cuanto a otros cursos tenemos que señalar que se han desarrollado en este Centro el XIX Curso de Alta Gestión Logística y el VII Curso de Alta Gestión del Recurso Financiero. También se han desarrollado el XXXI Curso de Defensa Nacional, el V Curso para Oficiales Superiores Afganos y el X Curso de Altos Estudios Estratégicos para Oficiales Superiores Iberoamericanos. De este curso es importante señalar que el 28 de marzo tuvo lugar la Audiencia de SAR. el Príncipe de Asturias a los alumnos del mismo.

También en estas fechas se están desarrollando el L Curso Monográfico, el XV Curso de Alta Gestión de Recursos Humanos y el V Curso de Alta Gestión de Infraestructuras.

En este último semestre del año se han desarrollado dos conferencias enmarcadas dentro del Ciclo de Conferencias 2011 a cargo de D. Ignacio Camuñas Solís, Presidente del Foro de la Sociedad Civil y de D. Carlos Suarez Perez, Director General de INDRA. En todas ellas hubo una gran afluencia de público. El próximo día 30 de noviembre impartirá su conferencia D. Antonio Colino, Consejero de Seguridad Nuclear.

Esto nos anima a seguir programando estas actividades que fomentan nuestro Pilar de Difusión. De hecho se han programado dos Actividades Académicas al mes, con el fin de ampliar el abanico de conocimiento a todo el personal docente del CESEDEN. Han habido conferencias de temas relacionados con Libia y su situación actual, de la Estrategia de Seguridad Española, de la Geoestrategia de la Energía después de Fukushima y de la situación de Oriente Medio, entre otros.

Publicamos en este número, por su interés, la conferencia impartida por el GE. JEME al XII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas y la última lección del mismo a cargo del Almirante Jefe de la ESFAS.

Publicamos además, la lección inaugural del XIII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas a cargo del JEMAD.

En cuanto a publicaciones del Centro es importante señalar que se han publicado ya el 90 % de las obras previstas en el Programa Editorial de 2011.

En fin son muchas y variadas que se realizan en el CESEDEN. Todo esto lo hacemos para mantener el título que ostenta nuestro CESEDEN como Centro de Excelencia de los Altos Estudios de la Defensa.

## ACTIVIDADES

### CURSOS

**Del 24 al 26 de mayo**, Coloquios C-4 (CASD-CESEDEN-CHEM-IDN) (Portugal).

**2 de junio**, Clausura Ciclo Académico.

**10 de junio**, Clausura V Curso de Oficiales Superiores Afganos

**28 de junio**, Clausura del IV Curso Superior de Inteligencia.

**30 de junio**, Clausura del XII Curso de Estado Mayor.

**1 de septiembre**, Inauguración del XIII Curso de Estado Mayor.

**19 de septiembre**, Inauguración del XV Curso de Alta Gestión de Recursos Humanos.

**20 de septiembre**, Inauguración del L Curso Monográfico

**26 de septiembre**, Inauguración del V Curso de Alta Gestión de Infraestructuras y Recursos Patrimoniales.

**26 de septiembre**, Inauguración del XIII Curso de actualización para el desempeño de los cometidos de Oficial General.

**28 de septiembre**, Mesa redonda escenario Afganistán/Pakistán.

### **CONFERENCIAS**

**1 de junio**, Conferencias impartidas al XXXII Curso para Agregados y Consejeros de Defensa.

**21 de junio**, Conferencia General impartida por D. Enrique González Sánchez "El servicio exterior europeo en el nuevo marco de la PESD".

**15 de septiembre**, Conferencia General impartida por D. Carlos Echevarría Jesús y Emilio Sánchez Rojas "Libia, de Gadafi al futuro post-Gadafi: una proyección político-militar"

**22 de septiembre**, Conferencia General impartida por D. Ignacio Camuñas Solís "La sociedad civil y la regeneración democrática".

**29 de septiembre**, Conferencia General impartida por D. Ángel Gómez de Ágreda "Estrategia de seguridad española".

**18 de octubre** Conferencia General impartida por D. Javier Solana Madariaga "El multilateralismo efectivo, una herramienta eficaz para Europa".

**26 de octubre** Conferencia General impartida por D. Amos Gilad "La situación actual en Oriente Medio"

**27 de octubre** Conferencia General impartida por D. Emilio de Diego García "La deriva de las independencias americanas. Una propuesta de Historia Militar".

**17 de noviembre** Conferencia General impartida por D. Carlos Suárez Pérez "La sociedad civil y la regeneración democrática".

### **VISITAS RECIBIDAS**

**29 de junio**, visita de una delegación de la República de Indonesia.

**6 de junio**, visita de alumnos de la Academia de la Fuerza Naval de Ecuador.

**14 de junio**, visita de alumnos de la Academia de la Fuerza terrestre de Ecuador.

**19 de septiembre**, visita de la Delegación de la Academia de Ciencias Militares de China

**22 de septiembre**, visita de Corea.

### **OTRAS ACTIVIDADES**

**8 de junio**, Comida-Conferencia-coloquio de ADALEDE.

**10 de junio**, Toma de posesión del Jefe de la ESFAS

**Del 13 al 17 de junio**, Curso internacional de Asesores de Género Género.

**16 de junio**, reunión plenaria de la JUFAS.

**Del 21 al 22 de junio**, Grupo de trabajo C-IED de la Agencia Europea de Defensa en el CESEDEN.

**Del 20 al 22 de junio**, Global Futures Forum (CNI).

**Del 28 de agosto al 3 de septiembre**, XXXVII Congreso Internacional de Historia Militar en Río de Janeiro (Brasil).

**Del 19 al 30 de septiembre**, VIII Curso de Gestión STIC.

**Del 19 al 23 de septiembre**, Seminario del CNI.

**5 de octubre**, Sesión informativa avances tecnológicos Web 3.0.

**14 de octubre**, Jornadas "Igualdad de oportunidades y conciliación en las FAS" de la Fundación asistencial

**20 de octubre** Jornadas de política industrial de la Defensa: 6 jornada (ISDEFE).

**Del 17 al 21 de octubre** XII conferencia de Directores de Colegios de Defensa Iberoamericanos (Brasil).

**Del 17 al 26 de octubre** Curso de asistencia y protección frente a las armas químicas para países Latinoamericanos y del Caribe (ANPAQ).

**Del 17 al 28 de octubre** XXIII Curso de especialidades criptológicas.

**25 de octubre** Jornada "Servicios de Inteligencia y sistemas democráticos".

**26 de octubre** Seminario de doctrina conjunta y combinada (JEMACON).

**27 de octubre** Centenario aviación (CEHISMI).

**3 de noviembre** Jornada de ADALEDE

## ACTIVIDADES PREVISTAS

### Noviembre

- Comida-conferencia-coloquio ADALEDE.
- Actividad conjunta hispano-argentina: los ámbitos no terrestres en la guerra futura: espacio.
- POL-MIL group (EMACON).
- Clausura del V Curso de Alta Gestión de Infraestructuras y Recursos Patrimoniales.
- Actividad Académica Conferencia D. Antonio Colino Martínez.
- Clausura del L Curso Monográfico.
- Clausura del XV Curso de Alta Gestión de Recursos Humanos.

### Diciembre

- Clausura XIII Curso actualización para el desempeño de los cometidos de Oficial General.
- Entrega premio "Marqués de Santa Cruz de Marcenado"
- Presentación de la obra "El patrimonio histórico inmueble" del MINISDEF.
- Jornadas de CCN-CERT del CNI.
- Visita 119 Curso de NADEFCOL.
- Reunión Asociación Atlántica.
- Actividad académica conferencia "El gasto de defensa en la OTAN".
- Imposición de condecoraciones.

## CONFERENCIAS

### CONFERENCIA DEL JEME AL XII CURSO DE ESTADO MAYOR DE LAS FUERZAS ARMADAS

El pasado 10 de febrero, durante el desarrollo de una operación en la zona de LUDINA, en Afganistán, concretamente en la vaguada de los pistachos sobre las 1115 horas una patrulla de la TF URO sale desde el Puesto Avanzado denominado Bernardo de Gálvez 2 en dirección a la zona mencionada para realizar un reconocimiento de viabilidad, mientras que el personal del ANA destacado en el Puesto Avanzado, apoyado por mentores del OMLT 3/3, aseguran la entrada a esa vaguada y a la del norte.

Debido a las malas condiciones de viabilidad en la vaguada de los pistachos, la patrulla decide no continuar el movimiento y replegarse al COP por el mismo itinerario.

A las 1139 el equipo de tiradores del OMLT, formado por el Cabo 1º Andrés Galego Soto y el Cabo 1º Daniel Vuelta Muelas, que aseguraba la entrada a la VAGUADA NORTE, toma posiciones a la entrada de la misma, localizando a dos individuos y una moto a unos 400 metros al sur de su posición.

Repentinamente uno de ellos hace fuego con RPG (arma contracarro individual) sobre los tiradores. Como se encontraban ocupando la posición, el Cabo 1º Vuelta no tuvo oportunidad de emplear su fusil de precisión, por lo que tuvo que hacer fuego con un HK provisto de mira telescópica a una distancia de 400 m, abatiendo al tirador del RPG. El otro insurgente huye del escenario en dirección Oeste, abandonando la moto.

Inmediatamente se recibe fuego de armas automáticas realizado por otro pequeño grupo de insurgentes, desde unos 650 metros al oeste de su posición, el cual obliga al equipo de tiradores a replegarse. El Cabo 1º Vuelta cubre con su fuego el repliegue del Cabo 1º Galego, mientras que los vehículos de apoyo al equipo de tiradores hacen fuego con Ametralladoras pesadas sobre este origen de fuegos, sin apreciar bajas en la insurgencia.

Este fuego permite el repliegue del Cabo 1º Vuelta y obliga a replegarse a los insurgentes, cesando el hostigamiento y permitiendo reunir a la unidad a las

1158, iniciando una batida por la vaguada con el objeto de confirmar la baja producida a la insurgencia.

A las 1300, sobre el punto donde se localizó a los dos insurgentes, se encuentra el cuerpo del individuo abatido, correspondiendo al MULLAH RASHID. Junto a él se encuentra un RPG 7, un AK 47 y 8 cargadores de munición para esta arma.

A las 1345 el ANA se hace cargo del cuerpo trasladándolo al Puesto Avanzado Bernardo de Gálvez 2, donde tienen su cuartel. El armamento queda custodiado por el personal de la TF URO a la espera de las diligencias pertinentes y a las 1430 el ANP se hace cargo del insurgente muerto.

El Mullah Rashid era un comandante de 2º nivel, líder del grupo de insurgentes más activo en la zona de Ludina, a las órdenes directas de Manan Diwane (Jefe de las operaciones en Badghis) y a él se le atribuyen los numerosos hostigamientos sufridos en el Puesto Avanzado.

Esto es lo que están haciendo nuestras Unidades Terrestres en Afganistán; prepararnos para ello es nuestra principal misión.

He comenzado con un corto relato de la realidad que estamos viviendo en Afganistán porque estos hechos y sus lecciones aprendidas son los que iluminan y orientan nuestro trabajo diario. En la conferencia de hoy quiero daros una visión genérica pero clara de las capacidades con que cuenta el

Ejército de Tierra, los medios que las hacen posibles, como nos preparamos para mantenerlas y los proyectos de futuro a medio y corto plazo.

Si volvemos la mirada atrás, tan sólo unos años, vemos que la situación geoestratégica ha cambiado de manera importante. Hemos abandonado la amenaza convencional para hacer frente a la asimétrica<sup>1</sup> y últimamente hablamos ya de amenaza híbrida<sup>2</sup>.

Podríamos decir que nuestros objetivos son ahora más difíciles de identificar. El efecto de Fuerza masiva puesta sobre el campo de batalla se diluye hoy buscando unos objetivos que no están sobre el terreno, sino en las mentes de los adversarios. El campo de batalla se desplaza a las ciudades y las Unidades se mezclan con la población en el cumplimiento de sus cometidos.

Los nuevos conflictos se caracterizan por la presencia de la gente en las calles, en las casas, en el campo, en todos sitios. Es el nuevo campo de batalla. La actuación militar se puede desarrollar en cualquier parte, pero siempre en presencia de la población. Además, la población no está solamente en la zona de

operaciones, sino cómodamente sentada en el sofá participando del conflicto a través de la televisión e internet. En definitiva, las poblaciones son el objetivo a convencer y a ganar.

Las Fuerzas Armadas han tenido que adaptarse al nuevo escenario. Las Unidades Terrestres se muestran especialmente aptas para afrontar este tipo de conflictos. Ya no son tan necesarias las grandes y potentes plataformas estratégicas. Ahora se necesitan hombres que puedan operar sobre el terreno: "boots on the ground". Las Grandes Unidades de antaño no son útiles en este tipo de conflictos. Ahora lo que necesitamos son Unidades más pequeñas, más ligeras donde juega un papel muy relevante la iniciativa de los escalones más bajos de la cadena de Mando.

En los próximos 20-30 años las Unidades Terrestres ocuparán un puesto preeminente en esta nueva guerra; pero al mismo tiempo tenemos que adaptarnos, ya lo estamos haciendo, en nuestra orgánica, en nuestros medios, en nuestros procedimientos y lo más importante de todo, en la formación de nuestros hombres y mujeres.

### **La organización actual**

Tanto la LO 5/2005 de Defensa Nacional como su posterior desarrollo con el RD 787/2007 que regula la estructura operativa de la Fuerza, establecen que corresponde al Jefe de Estado Mayor del Ejército preparar las Unidades para ponerlas a disposición del JEMAD para ser empleadas en el lugar y con los cometidos que España necesite en cada momento.

Para ello, y tomando como base el tipo de conflictos que nos ocupa, el

---

<sup>1</sup> **Amenaza asimétrica:** un impredecible y amplio espectro de fuerzas militares, paramilitares y de operaciones de información que dirigidas por una nación, una organización o un individuo actúan específicamente contra las debilidades y vulnerabilidades de un gobierno enemigo o de unas Fuerzas Armadas.

<sup>2</sup> **Amenaza híbrida:** es aquella que emplea la combinación de diferentes formas de acción para derrotar al enemigo a través del desgaste y la pérdida de su legitimidad. Combina procedimientos de guerra irregular y acciones convencionales.

Ejército de Tierra afronta su organización interna con la intención de hacer lo más funcional posible la preparación y simplificar la generación de estructuras que se adapten lo mejor posible a lo solicitado por JEMAD en cada momento.

Dentro de la ya conocida organización de Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza, voy a centrarme principalmente en la Fuerza.

El ET cuenta con un Mando de Generación que es la Fuerza Terrestre, y bajo este Mando se encuentran prácticamente todas las unidades proyectables. Por motivos obvios, el Mando de Canarias se constituye también como Mando de primer nivel y aportando Unidades a las Operaciones en el exterior, pero con dependencia directa del JEME.

El esqueleto de la Fuerza lo forman nuestras 8 Brigadas, la mitad de ellas ligeras y la otra mitad pesadas como ya sabéis. Esto se completa con Unidades que proporcionan capacidades adicionales, pero muy necesarias como son las Fuerzas aeromóviles del ET y el Mando de Operaciones Especiales.

El resto de los apoyos se ha centralizado para obtener de ellos el máximo rendimiento y poderlos modular de acuerdo a las necesidades de las estructuras operativas que se constituyan en cada momento.

Los apoyos de fuego, de combate o logísticos son el complemento necesario para que las Unidades de combate puedan cumplir con su misión. Las capacidades que proporcionan, algunas de ellas de una gran potencia, son multiplicadores a los que no podemos renunciar. Esta Fuerza

puede no ser del todo necesaria en algunos de nuestros actuales escenarios, por tanto, enfocaremos su empleo en dos direcciones principales: La primera orientada al combate convencional para el que siempre debemos estar preparados como una forma de garantizar la seguridad nacional en todas las situaciones y la segunda dirigida a desarrollar las capacidades de estas unidades como combatientes en general de forma que puedan integrarse en los nuevos modelos de acción.

La entidad con que cuentan las Unidades de apoyo de combate, de fuego o logísticos tienen capacidad para apoyar a una División, pero ya hemos dicho que no es esa la idea, sino proporcionar un "pool" de capacidades que pueda modularse caso por caso.

Se cuenta con apoyo de telecomunicaciones, de ingenieros y de fuegos. Estos últimos han desarrollado una gran capacidad de obtención de inteligencia debido a los aviones no tripulados.

Por último y fuera de la Fuerza Terrestre, pero con capacidad de ser proyectada, se encuentra la Fuerza Logística Operativa, que dispone de los medios necesarios para apoyar en ZO a la Fuerza.

El Ejército continúa su reorganización para terminar de adaptar sus estructuras al RD 416/2006, al tiempo que desarrolla una continua transformación para responder eficazmente en los nuevos escenarios. Con estos objetivos se ha desarrollado una adaptación de la IOFET que entrará en vigor en breve, posiblemente septiembre.

Las finalidades principales que se pretenden con esta actualización son las siguientes:

- Primero, llevar a cabo la reasignación de cometidos dentro del Apoyo a la Fuerza, especialmente por la reestructuración de la Inspección General del Ejército (IGE), aprobada mediante la Orden de Defensa 1298/09. Hasta ahora, esta Inspección realizaba sus cometidos propios (infraestructura y apoyo a las bases y acuartelamientos) y, además, prestaba apoyos territoriales en funciones de personal, ayuda a la preparación, historia y cultura militar, administración económica, etc. Con la nueva IOFET, sin embargo, la IGE se especializa, ya que abandona esas labores no específicas y se centra en sus cometidos propios, para lo que contará con una Dirección de Infraestructura (ya existente) y una Dirección de Acuartelamiento (de nueva creación). Además, asume, como novedad, algunos aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales. En cuanto a los otros cometidos, pasan a los Mandos especializados.
- Posteriormente, conseguir un Sistema de Mando y Dirección del Ejército (SIMADE) más ágil y sencillo

Unida a esta reestructuración orgánica, el ET ha adaptado, en la medida que los presupuestos lo han permitido sus materiales a las necesidades reales. En este aspecto se ha dotado de modernos materiales que veremos a continuación.

### **Los materiales**

Hace años que el Ejército hizo una apuesta por contar siempre con materiales de última generación, de manera que tuviésemos lo necesario dentro de las posibilidades económicas de España, pero a la altura de cualquier Ejército de nuestro entorno.

En esta línea se empezaron los proyectos para la adquisición del Carro de Combate Leopard y el Vehículo de combate de infantería Pizarro. Estos materiales no se están usando actualmente en las operaciones de estabilización que se están desarrollando en el exterior, pero son la base de nuestras unidades pesadas. Suponen una gran potencia de combate para situaciones de combate convencional de alta intensidad. No hay que olvidar que la amenaza híbrida consiste precisamente en combinar los ataques asimétricos y convencionales; por tanto, esta capacidad no hay que descartarla del todo en los teatros en que nos movemos ahora. Se trata de vehículos cadena con una gran protección y potencia de fuego y dotados de la más moderna tecnología.

Otra adquisición relativamente reciente ha sido los Centros de Operaciones de Artillería Antiaérea, que han supuesto un salto tecnológico y cualitativo enorme para nuestra Artillería y ha permitido su plena integración en el Sistema de Defensa Aérea, incrementando así una capacidad de Mando y Control imprescindible en territorio nacional.

Por último y como más reciente adquisición, quiero destacar el relevante papel que juega el helicóptero Tigre. Se trata de un

helicóptero de Ataque y destrucción de última generación, de los cuales ya se han recibido 6 y se espera contar con un total de 24. Quisiera hacer aquí hincapié en el gran salto generacional que ha supuesto la adquisición de este helicóptero en comparación con el ya obsoleto Bolkov.

Estas capacidades podemos decir que son fundamentales para mantener la disuasión e irrenunciables porque nos dotan de una potencia de combate resolutiva.

Por otra parte, gracias a las lecciones aprendidas de las Zonas de Operaciones, adquirimos el año pasado vehículos ruedas blindados que garantizan, o al menos mejoran sustancialmente, la protección de nuestras Fuerzas en los teatros de Afganistán y Líbano. Me refiero naturalmente al LMV "Lince" y al RG-31 "Nyala", cuyos magníficos resultados estamos comprobando en Afganistán.

Uno de los medios que dotan a las Unidades en ZO de mayor seguridad son los aviones no tripulados. Concretamente tenemos en Afganistán 4 del tipo Searcher MK II-J, con un radio de acción de aproximadamente 300 Kilómetros y capacidad tanto diurna como nocturna y lo que denominamos mini UAV, del modelo RAVEN RQ 11-B con un alcance de unos 3 Kilómetros para servir a las Pequeñas Unidades.

En estos momentos, en que la situación económica limita, entre otras actividades necesarias, las adquisiciones de material, el Ejército se prepara y tiene previsto hacia donde orientar las inversiones en el momento que la situación financiera mejore. Nuestra primera prioridad es completar las capacidades básicas. El material básico se va

deteriorando con el uso o se va dejando en ZO ya que no está incluido en los grandes proyectos y a veces no es tenido en cuenta. Esto hace que nuestras Unidades en Territorio Nacional se vayan descapitalizando de estos materiales básicos y poco a poco se hace cada vez más difícil la instrucción. Vamos a realizar el esfuerzo en los medios de transmisiones al más bajo nivel, en los visores nocturnos tanto de las armas como de observación, en el material de campamento y en camiones de transporte logístico.

Además, se encuentra ya en una fase muy avanzada el programa de adquisición del "Vehículo Blindado de Ruedas VBR-8x8", para sustituir a los BMR (Blindado Medio sobre Ruedas) que han cumplido ya su tiempo de servicio. Con este vehículo se pretende completar las capacidades de protección de la fuerza, combinándola con la movilidad y una adecuada potencia de fuego. Todas las empresas que han presentado sus ofertas lo han hecho con materiales de última generación y de una calidad excelente. Ahora nos toca elegir el modelo que mejor se adapte a nuestras necesidades. Estos vehículos vienen a ocupar un lugar intermedio en potencia de combate entre los LMV y RG-31, ya citados, y los Carros de Combate y Pizarros, lo que dota al Ejército de una capacidad de respuesta gradual ante cualquier tipo de conflicto. De esta forma dispondremos de la herramienta adecuada para cada caso, adaptándonos de la mejor manera posible a la amenaza híbrida que nos ocupa.

Otra capacidad que está en fase de recepción es el Hospital de

Campaña que dotará al ET de la posibilidad de asumir asistencia sanitaria hasta nivel "Role 3". Actualmente, el HOC tiene desplegado en el Acuartelamiento "Cavalcanti", en una superficie de unos 26.000 m<sup>2</sup>, el 70% de sus elementos materiales, realizando el denominado Ejercicio de Presentación. Pretendemos que este Hospital disponga de una estructura modular integrada que permita desplegarlo con una configuración básica, intermedia o completa en función de las necesidades. En su versión más completa está pensado para apoyo a U.S. tipo División o Cuerpo de Ejército.

Este hospital está diseñado para su proyección en contenedores y tiene capacidad para 100 camas. Cuenta con módulos de farmacia, quirúrgico, cuidados intensivos, prevención sanitaria, transfusión y hemodonación, radiología, laboratorio, urgencias, hospitalización y consultas externas, además de toda la infraestructura asociada de vestuarios, cocina, lavandería y mantenimiento.

Está previsto que la IOC (Capacidad Operativa Inicial) se pueda alcanzar en primavera del I año 2012.

### **Personal**

Durante el año 2009 se produjo un incremento en el reclutamiento donde el Ejército alcanzó el máximo que tiene autorizado. Sin embargo, el actual escenario económico ha hecho que durante el año 2010 se haya ido perdiendo personal debido a la falta de publicación de vacantes, habiendo perdido en el proceso un total de casi 4.000 efectivos.

Por otro lado, hay que destacar la entrada en vigor de La Ley de la Carrera Militar que ha supuesto un importante cambio en la política de personal. No debemos olvidar nunca que cualquier cambio en la política de personal conlleva siempre un elevado sacrificio para todos los profesionales, por lo que debemos intentar que sean lo más duraderas posible.

Ante nosotros tenemos el reto de conseguir sacar el mayor provecho posible al desarrollo que se haga de esta ley, por lo que confiamos en ser capaces de solucionar parte de los problemas que se han generado con la integración de escalas a través del desarrollo reglamentario correspondiente. Lo cierto es que se está trabajando y mucho para minimizar los efectos negativos que se están produciendo.

La ley también contempla una reorganización de la enseñanza militar que se va a llevar a cabo con el objetivo de mejorar, en lo posible, su calidad, a la vez que nos adaptamos a las nuevas realidades de nuestra sociedad. Vamos a trabajar intensamente para que esta reorganización sea un éxito.

Además, estamos empeñados en mejorar la formación tanto de los cuadros de mando como del personal de tropa. Y digo mejorar porque tiene que quedar muy claro que siempre ha sido muy buena y actualmente también lo es, como lo demuestra el reconocimiento que tenemos tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y como ha quedado reflejado en cuantas ocasiones hemos participado en misiones o ejercicios con ejércitos de otros países o con las diferentes agencias civiles con las que hemos trabajado.

El nuevo modelo de enseñanza para Oficiales ya es una realidad. Durante este curso escolar se ha puesto en marcha el modelo en la AGM con la impartición del Título de Grado en Organización Industrial en el Centro Universitario de la Defensa adscrito a la misma. Los primeros resultados son esperanzadores, y puedo decir, en contra de aquellos escépticos del sistema (probablemente por desconocimiento del mismo), que es posible sacarlo adelante y estoy convencido que en 2015 egresarán unos Oficiales con una excelente formación militar. Es cierto que ha habido y está habiendo algunos problemas en la implantación, las lógicas de cualquier nuevo sistema que se pone en marcha (como el alto número de bajas inicial), pero existen mecanismos para solucionarlo y en ello estamos<sup>3</sup>. De momento no vamos a hacer ningún cambio inmediato, vamos a dejar el sistema funcionar, ajustar algún programa y corregir lo que sepamos a ciencia cierta que supone un beneficio efectivo para el Ejército de Tierra.

También se tiene previsto iniciar este año, para el curso 2011-2012, la implantación del nuevo modelo de enseñanza de suboficiales, en el cual se añadirá a su formación militar la impartición de un Título de Técnico Superior en Formación Profesional acorde a cada Especialidad Fundamental. Como consecuencia de esto, el período académico se ampliará en un año, pasando de dos a tres años, que se desarrollarán en esencia en las

---

<sup>3</sup> Se están tomando medidas como: Disminuir algunas actividades militares, poder recuperar las bajas que se produzcan durante la fase inicial de campamento, incorporación en cursos posteriores con titulación civil cursada en la universidad.

Academias de las Especialidades Fundamentales. Para el próximo curso escolar, al objeto de evitar que haya un año sin egreso de suboficiales, se simultanearán dos convocatorias, una del modelo antiguo y otra del modelo nuevo. Hay que destacar que por primera vez se inicia la especialidad fundamental de helicópteros para suboficiales.

Ahora bien, somos conscientes que la verdadera formación no termina al salir de las Academias. Por ello, atendiendo al concepto de enseñanza continuada y modular, este nuevo sistema de enseñanza pondrá el acento de manera destacada en los cursos de perfeccionamiento y en su enlace con las acciones de instrucción y adiestramiento, así como en la no reiteración de contenidos en las diferentes acciones formativas a lo largo de la trayectoria profesional.

El militar, como bien sabéis y aquí sois un claro ejemplo de ello, nunca deja de actualizarse y perfeccionarse.

En uno y otro caso quiero transmitir la absoluta seguridad de que la formación será la adecuada para desempeñar los cometidos de cada empleo

### **La Preparación de las Unidades**

Cuando preparamos a nuestros militares para participar en una operación internacional, somos conscientes de que en un determinado momento estarán proporcionando alimentación, es decir, proporcionando ayuda humanitaria, momentos después estarán separando a dos facciones que se enfrentan, estarán realizando una operación de imposición de la paz y finalmente en

otro lugar, quizás durante la noche, estarán inmersos en un combate de media intensidad y gran letalidad contra un grupo de insurgentes bien equipados y adiestrados.

El ejemplo que hemos descrito puede darse en un período de tiempo relativamente corto. Exagerando un poco podría desarrollarse en un solo día en Afganistán, por ejemplo. Esto nos obliga a diseñar con una gran precisión nuestro sistema de adiestramiento operativo y a formar a nuestros cuadros de mando como auténticos líderes hasta los niveles más bajos.

El Ejército de Tierra lleva ya 21 años participando en operaciones exteriores bajo el paraguas de diferentes organismos internacionales. Esta experiencia, que abarca todo tipo de situaciones desde la ayuda humanitaria hasta el combate, se ha volcado en la preparación de nuestras Unidades.

La preparación de la Fuerza es la pieza clave que asegura el éxito de las operaciones y minimiza las posibles bajas. Para ello se ha establecido el Plan de Disponibilidad y Adiestramiento del Ejército de Tierra, que seguro que conocéis, como herramienta básica para llevar a cabo el adiestramiento operativo y disponer de unidades en zona de operaciones lo mejor preparadas posible.

El sistema se ha mostrado muy útil en los últimos años, obteniéndose unos resultados excelentes tanto en la preparación como en el necesario descanso y recuperación de las tropas.

Para el próximo ciclo 2012-2013 he aprobado un documento que se ha difundido ya a los Mandos de primer nivel en el que se definen las líneas

generales para desarrollar la instrucción y el adiestramiento en ese período. Aquí definimos las prioridades a tener en cuenta: En primer lugar se sitúan las Unidades que participarán en las operaciones en el exterior, en segundo lugar se volcará el esfuerzo en las Unidades atribuidas a organizaciones internacionales u organizaciones operativas bajo Mando del JEMAD y la última prioridad será el mantenimiento de los niveles alcanzados para el resto de la Unidades.

Para llevar esto a cabo y debido a la actual escasez de recursos económicos, que nos obliga a racionalizar muy bien los medios y definir con gran precisión lo que queremos hacer en cada momento, hemos definido, directamente relacionado con estas prioridades, tres niveles de adiestramiento:

- **Adiestramiento suficiente:** que se define como aquel nivel a alcanzar por las Pequeñas Unidades del ET que les permite cumplir en grado medio con sus misiones generales.
- **Adiestramiento deseable:** aquel nivel a alcanzar por las Pequeñas Unidades del ET que les permite cumplir en grado alto con sus misiones generales.
- **Adiestramiento óptimo:** Aquel nivel de adiestramiento superior al alcanzado en el adiestramiento deseable y que permite a las unidades que desplegarán en ZO cumplir con su misión con las máximas garantías de seguridad y eficacia.

Está previsto también que a lo largo de este ciclo se organice el embrión de un CG de DIV.

## Las Operaciones

El contingente del ET en Afganistán está compuesto por 1.153 militares, con la mayoría de efectivos desplegados en la provincia de Badghis, donde España lidera el Equipo de Reconstrucción Provincial (PRT) de Qala-i-Naw, en estrecha coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, materializada a través de la presencia de personal de la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID) en el PRT.

En los últimos meses, se ha constituido una nueva Base Avanzada (COP) en la Darreh-i-Bum, donde se encuentra desplegada una Compañía del Batallón de Maniobra español, lo que ha supuesto un destacado logro en el esfuerzo por mejorar la seguridad en la provincia. Con ello, en total, las Unidades españolas en la provincia de Badghis mantienen activados tres destacamentos: la base principal "Ruy González de Clavijo" (en la capital, Qala-i-Naw) y dos bases operativas avanzadas (FOB) en Ludina y Darreh-i-Bum, así como presencia en Moqur. Ello supone un importante reto tanto logístico como de mando y control para nuestras fuerzas desplegadas.

A la aportación por parte del ET de, entre otros, un Batallón de Maniobra, del Equipo de Reconstrucción Principal (PRT), de la Unidad de aviones no tripulados (UAV) y de la unidad de Helicópteros (además tenemos una UNIG, UTRANS, UABA, ULOG) es de destacar como esfuerzo significativo en esta operación la contribución con cinco Equipos Operativos de Asesoramiento y Enlace (OMLT,s.) proporcionados por el ET en apoyo al Ejército

afgano (ANA), habiendo además desplegado recientemente un A-METT (Artillery Mentoring and Education Training Team) para formación de unidades de Artillería de Campaña del ANA.

OMLT,s:

- OMLT CG BRIGADA 3/207
- OMLT CSS 5/3-II
- OMLT INF 1/3-II
- OMLT INF 3/3-III
- OMLT GARRISON 1/207

La otra misión de envergadura es la de Líbano. Con el nombre de UNIFIL y bajo el mandato de la ONU participan como cascos azules un total de 1.040 efectivos y más de 118 BMR,s. y VAMTAC,s.

España lidera una Brigada Multinacional con base en Marjayoun que cuenta con un batallón español, un batallón indonesio, otro nepalí y otro indio, además de los correspondientes apoyos de combate y apoyo logístico al combate, desplegados en la frontera israelí con la misión de comprobar que se cumplen los acuerdos alcanzados por Líbano e Israel en 2006, bajo los auspicios de Naciones Unidas.

Además de la Fuerza, en estos momentos un General del ET, el GD Asarta Cuevas, lidera la misión de UNIFIL desde su CG en Naqoura; un total de 11.873 efectivos y 34 naciones.

Otra misión que está desarrollando personal del Ejército de Tierra actualmente es la denominada EUTM (Misión de la Unión Europea de Entrenamiento a las Fuerzas Armadas de Somalia), bajo mandato de la Unión Europea. Se lleva a cabo en Uganda y tienen como misión entrenar a personal del

ejército somalí, en un intento de iniciar la reconstrucción de un estado fallido como es Somalia, lo que constituye el paso básico para erradicar la piratería. Esta misión está al mando de un Coronel del Ejército de Tierra y cuenta con 33 efectivos españoles; 20 destinados en el Cuartel General y los otros 13 que ejercen como instructores con la responsabilidad de proporcionar la formación básica de suboficiales y de un módulo avanzado de infantería. Está previsto que esta misión finalice en septiembre de este año, estando pendiente de decisión su continuación.

Por otro lado, el ET despliega un Equipo Móvil de Entrenamiento (MTT) en la OP. EUFOR ALTHEA como parte de su misión no ejecutiva. Esta unidad, generada por el MADOC y compuesta por nueve (9) militares, tiene como misión asesorar en la preparación y entrenamiento a las FAS de BiH en la mayor parte de las áreas que conforman unas FAS modernas, con los parámetros que rigen los Ejércitos Occidentales y los Organismos internacionales en las que se encuadran.

Las misiones en el exterior han situado al Ejército a la altura de cualquier otro de los de nuestros países aliados y han supuesto un revulsivo principalmente en dos campos: la motivación y la experiencia. Con respecto al primero de ellos, el saber que van a ser empleadas constituye la motivación necesaria para llevar a cabo la preparación en condiciones óptimas. Con respecto al segundo, la experiencia, los más de 20 años de operaciones han aportado al ET una serie de lecciones aprendidas que orientan nuestro trabajo diario haciéndonos cada vez más precisos

tanto en la definición de los objetivos como en los métodos de adiestramiento, además de propiciar una modernización y actualización de las TTP (Tácticas, Técnicas y Procedimientos) empleados en zona de operaciones.

Un último aspecto de las operaciones, y no menos importante, es el sacrificio tanto en vidas humanas como en esfuerzo y penalidades que ha supuesto y sigue suponiendo para nuestro personal y sus familias la ejecución de estas misiones. La generosidad demostrada por cuantos han entregado su vida en servicio a España ha sido reconocida por el pueblo, y la sociedad se siente agradecida y orgullosa de su Ejército, avalado desde 1992 por un total de 108 muertos, además de 111 Cruces al Mérito Militar con distintivo Rojo, como reconocimiento al valor.

### **El futuro**

El cambio permanente a que está sometido nuestro entorno nos hace pensar en el futuro para no llegar tarde. Por ello, para tener un Ejército preparado y equipado que siga cumpliendo con las misiones actuales y poder afrontar con éxito las que se nos presenten en el futuro, he hecho difundir un documento denominado "Visión 2025" que pretende ser una guía de actuación para alcanzar estos objetivos y sobre todo marcar la senda del camino a seguir en los próximos años.

El principal objetivo del documento es que todos los componentes del ET tengan un referente que aglutine sus esfuerzos, aumentando la sinergia y el compromiso tanto individual como colectivo con la meta a alcanzar.

Una de las claves del futuro es el factor humano, que se materializa en el combatiente, que como ya hemos apuntado, se perfila en el escenario actual como piedra angular de las operaciones modernas, donde llevará el peso del combate. Se resalta por ello la necesidad de fomentar las virtudes militares que conseguiremos sobre la base de una formación de calidad. Los cuadros de mando deberán ser líderes que basen su prestigio en el ejemplo y estén comprometidos para alcanzar la excelencia en su trabajo.

Será imprescindible el aprendizaje del idioma inglés, a todos los niveles. Será en los cuarteles generales y en las planas y estados mayores donde se constituirá como una herramienta normal de trabajo. Además, se considera necesario que determinados puestos y determinadas unidades tengan unos conocimientos básicos de los idiomas empleados más frecuentemente en las zonas de operaciones, por ejemplo el árabe.

Por otro lado, se considera importante que todos los miembros del Ejército mantengan la forma física adecuada para desarrollar su trabajo en las diferentes unidades. Este hecho, además, contribuirá a mantener la cohesión, a mejorar la preparación individual y el adiestramiento de las unidades así como a fortalecer el espíritu de sacrificio y la permanente disponibilidad para el servicio de todos sus componentes.

La Doctrina es el motor del cambio en el Ejército. Para ello contamos con el MADOC (Mando de Adiestramiento y Doctrina) con sede en Granada que se ha consolidado ya como un centro de excelencia donde se genera el pensamiento y

la base doctrinal del Ejército y debe ser la referencia donde se estudien, analicen y propongan los cambios para el futuro.

La Brigada seguirá siendo el módulo básico donde se reunirán el mayor número de capacidades, con la finalidad de que los miembros de la unidad estén integrados a través del adiestramiento diario. Para ello se reorganizarán de manera que sus capacidades esenciales sean de carácter orgánico y constituyan la base fundamental de lo operativo. De esta manera se reducirán al mínimo imprescindible las capacidades que haya que generar fuera del ámbito orgánico.

La acción conjunta primará sobre lo específico, por lo que se deberá fomentar el adiestramiento en este campo.

Otro aspecto importante para el futuro es la necesidad de mejorar las actuales infraestructuras, la mejora de nuestras bases y acuartelamientos. Por un lado es necesario conseguir que las unidades dispongan en sus bases de las infraestructuras adecuadas para el mantenimiento de los materiales, así como las instalaciones necesarias para su instrucción y adiestramiento. Por otro lado, dentro de la mejora de la calidad de vida en los acuartelamientos, se debe incrementar la capacidad de alojamiento para el personal de tropa. Inicialmente se estableció como premisa disponer de alojamiento para un cuarenta por ciento del personal de tropa destinado en cada base, sin embargo, gracias a la mejora en el reclutamiento, este porcentaje se ha mostrado insuficiente. Por ello, será necesario incrementar este porcentaje teniendo además en

cuenta las especificidades de cada región.

### **Los Oficiales de Estado Mayor**

Por último, no me gustaría referirme al futuro sin hablar de vosotros. Precisamente los que estáis hoy aquí sentados, esperando ocupar vuestro primer destino como Oficiales de Estado Mayor. Representáis la savia nueva que tiene que asumir el cambio y convertirlo en una realidad.

Son tiempos difíciles en cuanto a posibilidades económicas, así como a la puesta en práctica de la nueva ley de la carrera militar, con las consecuencias que ha tenido en la moral de nuestro personal; a lo que se une la incertidumbre provocada por los nuevos escenarios en los que tendremos que actuar. Todo eso os tocará gestionarlo a vosotros como diplomados de Estado Mayor en los puestos más elevados de la dirección de las Fuerzas Armadas.

Quiero que seáis conscientes, por un lado de la gran responsabilidad que tendréis a partir de ahora en asesorar a vuestros Jefes y por otro, en la esperanza que las Fuerzas Armadas han depositado en vosotros.

Cuando estéis sentados en vuestro despacho, aprendiendo primero y aportando vuestra experiencia y empuje después, deberéis desplegar todas las virtudes militares que os habéis forjado a largo de vuestra vida militar.

Vuestra experiencia en las Unidades hasta este momento, unido a vuestra preparación y conocimientos que aquí habéis adquirido, son el balón de oxígeno que todos estamos esperando para inyectarlo en las estructuras que a veces se anquilosan y se asfixian

desconectándose de la realidad de los escalones más bajos.

Hay algunas virtudes que es especialmente necesario cultivar porque si no lo hacemos nos iremos acomodando hasta convertirnos en auténticos burócratas sin ideas. Yo citaré solamente cuatro para no ser exhaustivo; pero insisto, que desde mi punto de vista, es necesario detenernos unos minutos a reflexionar sobre el asunto.

“Genius is one hundred per cent inspiration and ninety nine per cent perspiration”, utilizando el juego de palabras en inglés definía Tomás Alba Edison, uno de los inventores más grandes de la historia, en que basaba el genio que le llevaría a la fama. Las ideas brillantes y frescas que se esperan de vosotros tienen que brotar de vuestras mentes jóvenes como consecuencia del esfuerzo. Esta virtud es la clave de la eficacia de un buen Oficial de Estado Mayor. El esfuerzo llevado con tesón hasta el sacrificio es el mejor método para obtener ideas originales e imaginativas que sean útiles para resolver los nuevos retos que nos plantea el futuro, la mayoría de las veces sin más recompensa que la satisfacción del deber cumplido.

La Generosidad, virtud troncal entre las militares, es otro de los pilares en los que debéis apoyaros. No olvidéis que un cobarde no es más que un egoísta. Esta generosidad os llevará a pensar siempre en la Institución y en España antes que en vosotros mismos. El afán desmedido por el éxito puede carcomer nuestros cimientos, convertir nuestra honrada ambición en intereses personales y atomizar nuestros esfuerzos haciéndonos absolutamente ineficaces. La visión

generalista que debe tener todo Oficial de Estado Mayor debe ser la consecuencia de una generosidad sin límites con las Fuerzas Armadas y con España.

Vuestro trabajo estará normalmente enmarcado en un órgano que asesorará a un Mando con rango de General. Ese General confiará en vosotros, porque sabe que cuenta con vuestra lealtad. Esa lealtad os debe impulsar a expresar todas vuestras opiniones, gratas o no, con honradez, con rigor, aportando la mayor cantidad de datos objetivos que ilustren vuestro trabajo y luego, lo subjetivo, también es lealtad expresar vuestro punto de vista. No penséis nunca que vuestra opinión no es necesaria o que al ser subjetiva carece de valor. Hay que mojarse. Una vez emitida la decisión, deberéis asumirla con total disciplina, sobre todo disciplina intelectual.

Por último, cuando con el paso de los años vuestra experiencia os convierta en expertos, hayáis demostrado eficacia en mil y una lides y vuestros Jefes confíen en vosotros de una manera absoluta; tendréis que agarraros a la humildad. Sin el cultivo de esta virtud, el Oficial de Estado Mayor se carga de soberbia, desprecia la opinión de otros, no ve más que su objetivo y termina convirtiéndose en una rémora para el equipo.

Podríamos seguir enumerando otras, pero eso lo dejo ya a vuestra reflexión sincera. No lo echéis en saco roto porque es la única forma de perseverar hasta el final.

### **Conclusiones**

Como conclusión más importante quiero que os quedéis con la idea de que el ET está trabajando en la línea de adaptarse lo mejor posible

a un nuevo tipo de guerra que se aparta sustancialmente de lo que hemos venido haciendo hasta ahora, para ello evoluciona continuamente en sus procedimientos, estructuras, materiales y formación, tratando de obtener un óptimo empleo de los recursos que la Patria pone a nuestra disposición.

En este cambio, nuestra gente está trabajando muy duro y los resultados son buenos. Ahora os incorporáis de nuevo a la estructura tras un año de estudio y preparación para desarrollar una misión distinta de la que habéis desempeñado hasta ahora. Parte del éxito de todo lo que hemos comentado depende de vosotros. No desaprovechéis la oportunidad de vivirlo, de entregaros con generosidad en beneficio de nuestras Fuerzas Armadas y de España.

## **ÚLTIMA LECCIÓN DEL XII CURSO DE ESTADO MAYOR DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL ALMIRANTE JEFE DE LA ESCUELA SUPERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS.**

### **Con Tu permiso Mi General**

Excelentísimos e Ilustrísimos Señores y Señoras, Señores:

Sirvan mis primeras palabras para reiterar el agradecimiento por el reconocimiento que con Tu presencia hacéis a esta Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, presidiendo la tradicional ceremonia de la entrega de Diplomas a los nuevos Oficiales de Estado Mayor.

Quisiera también hacer partícipes de nuestro agradecimiento a los Altos Cargos del Ministerio de

Defensa y de las Fuerzas Armadas, autoridades, representantes diplomáticos, colaboradores, compañeros y amigos, que nos honran acompañándonos en este día señalado en el que se reconoce y premia la labor de unos Oficiales, que a lo largo de un año de estudios y prácticas, han puesto todo su afán en perfeccionar sus conocimientos profesionales sin otra finalidad que poder prestar un mejor servicio a España y a sus Fuerzas Armadas.

Hoy finaliza el XII Curso de Estado Mayor, en el que 133 nuevos diplomados acaban sus altos estudios de la defensa nacional; 102 nacionales y 31 de las Fuerzas Armadas de 23 países aliados y amigos.

Permíteme, Mi General, que me dirija a ellos durante unos minutos con el ánimo de ofrecerles unas sencillas recomendaciones que espero y deseo puedan serle de utilidad durante la nueva etapa de su trayectoria profesional que hoy inician.

Queridos Oficiales. Estas recomendaciones solo pretenden ayudaros a realizar vuestro trabajo con eficiencia, con la esperanza de que os sirvan de apoyo, cuando en el desempeño de nuevos cometidos, asesoréis a vuestros mandos para que puedan sortear con éxito los vientos de transformación y cambio en que la Sociedad, y por lo tanto las Fuerzas Armadas a la que sirven, se encuentran inmersas. Fuerzas Armadas que deben ser polivalentes, desplegables, flexibles e interoperables.

**Espíritu previsor y rigor**

Vivimos en un mundo donde la complejidad y la incertidumbre emergen como las principales características del entorno. El ámbito de la Seguridad y la Defensa es más imprevisible y más inestable. Por ello es de una gran importancia adelantarse a los acontecimientos. La prospectiva nos debería ayudar a comprender, o más exactamente intuir, todos los futuribles de ese entorno que se ve muy condicionado por la globalización y la era de la información, y por ello los riesgos, las amenazas, y en definitiva los conflictos, son tan imprevisibles.

El Oficial de Estado Mayor debe llevar a cabo un asesoramiento responsable, planear las operaciones para alcanzar con éxito la misión encomendada y minimizar los riesgos para las fuerzas desplegadas. Creemos que el espíritu previsor es un multiplicador de éxito y una garantía contra el fracaso.

Este espíritu previsor debe completarse con el rigor. Entendido como precisión en los planteamientos y siempre modulado por la flexibilidad definida como la capacidad para adaptarse a los cambios o para avenirse a las variaciones de las condiciones del entorno. Sabéis muy bien que en este mundo multipolar, los peligros tecnológicos y la crisis económica y financiera, son factores determinantes en el diseño de los conceptos de Seguridad y Defensa. El reto está, por tanto, en hacer frente a las disfunciones de la globalización.

**Profesionalidad e impulso a la innovación**

En palabras de nuestra Ministra, en cualquier organización humana, la búsqueda de la excelencia es deseable. En el caso de las Fuerzas Armadas es una necesidad. Porque la preparación y aptitud de cada uno de sus componentes condiciona el trabajo de sus compañeros, y porque nos vemos sometidos en ocasiones a situaciones de riesgo. Esa búsqueda de la excelencia debe ser el norte de vuestro quehacer diario mostrando una gran profesionalidad, innovación y un elevado liderazgo.

Innovación, porque el impulso a la modernización del capital humano y de su organización no daría sus frutos si no fuera acompañado de una mayor innovación a la hora de afrontar nuevos desafíos estratégicos. Desafíos estratégicos provocados por los estados fallidos, las dictaduras en descomposición y las sociedades en transición, que entre otras, son las causas que traen consigo las mayores incertidumbres a la estabilidad mundial y las principales amenazas a nuestro bienestar.

Liderazgo, que puede definirse como la capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que éstos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común. Vuestra gente, los hombres y mujeres, debe ser una preocupación permanente.

Liderazgo que, entre otros valores, se consigue con la humildad, la integridad y la prudencia.

Humildad, que significa capacidad para ofrecer ayuda impersonal. Es comprender los puntos de vista de los demás y es el trabajo callado del

día a día que siempre debe existir en un Estado Mayor; es, en definitiva, la amplitud de miras que conlleva creatividad para afrontar un problema de forma novedosa, ingeniosa e imaginativa.

Integridad, sin la cual, vuestra actividad diaria carecerá de credibilidad. Integridad es el suficiente coraje de asumir riesgos y de hacer trabajos sustentados en la excelencia; es dar con sinceridad vuestra opinión al Mando, aceptar su decisión y hacerla cumplir como si fuera vuestra.

Prudencia, que es fundamental para desempeñar los cometidos de preparación y empleo de la fuerza. De dichos cometidos o funciones, enumeradas por la Ley de la Carrera Militar, destacaría, por cuanto a partir de ahora os veréis más próxima a ella, la acción directiva, que incluye la de mando. La prudencia será determinante en la función de apoyo a la decisión y debe basarse en vuestra madurez y experiencia. La experiencia permite actuar con cautela y tomar decisiones asumiendo riesgos calculados. Prudencia que nunca debe ser confundida con inmovilidad, temor o indecisión.

### **Lealtad y espíritu de sacrificio**

Como complemento a todo lo anterior, sed leales con vuestros principios, con vuestros superiores, compañeros y colaboradores.

La lealtad, implica una alianza personal y desinteresada, y representa un compromiso basado en la confianza mutua. Recordad que los cometidos a los que a partir de ahora debéis hacer frente, solo podrán lograrse si sois capaces de formar un equipo humano en el que

sea una constante esa confianza mutua y un gran espíritu de sacrificio.

Espíritu de sacrificio, que supone generosidad en el esfuerzo sin esperar nada a cambio. Pero me consta que, en este aspecto de vuestra personalidad, no estáis necesitados de consejos. Sé que el "Valor de Servir", estará siempre presente en vuestras actuaciones.

Mi sincera enhorabuena y felicitación por el merecido Diploma, y los mejores deseos de esta Escuela de cuyo patrimonio ya formáis parte.

A las familias, verdadero apoyo de este año intenso de estudio y trabajo, quisiera transmitir os nuestro más sincero reconocimiento y agradecimiento.

A los alumnos de los países aliados y amigos quiero agradecer os vuestra colaboración a lo largo del curso. No dudéis de que a cambio de la formación que os hemos dado, hemos recibidos de vosotros conocimientos y experiencias altamente valiosas para nosotros, no solamente en el aspecto profesional, sino también en el humano y en el mutuo conocimiento. Sois los mismos, trabajareis un poco más lejos, pero todos para lo mismo. *"trabajamos para construir la paz"*.

Mi General, Termino mis palabras reiterándote el agradecimiento por estar hoy aquí con nosotros y expresando nuestra máxima lealtad.

A Tus órdenes.

**INTERVENCIÓN DEL JEMAD EN LA INAUGURACIÓN DEL XIII CURSO DE ESTADO MAYOR.**

General, profesores y alumnos de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, queridos compañeros, muy buenos días.

Quiero comenzar esta intervención expresando el honor y la satisfacción que supone para mí encontrarme hoy entre todos vosotros para inaugurar este décimo tercer (XIII) Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas.

Dirigirse a los futuros oficiales de estado mayor es siempre una valiosa oportunidad para cualquier miembro del generalato, y más todavía para un Jefe de Estado Mayor de la Defensa. Los estados mayores nacieron cuando los generales comenzaron a tener problemas para dirigir fuerzas cada vez mayores en campañas cada vez más complejas. En su idea original el oficial de estado mayor se concibió como un suplemento intelectual a la mente del general, que le proporcionaba a la vez apoyo y juicio crítico. Y esa doble función explica en parte por qué la relación de los generales con sus estados mayores resulta tan especial.

En los oficiales que se integran en su Estado Mayor el general espera encontrar los datos que necesita para decidir, las ideas originales que a él se le pueden escapar y, lo más difícil, un espejo tan leal como crítico, en el que someter sus decisiones a una primera prueba. Un estado mayor que pretenda trabajar correctamente tendrá que

estar dispuesto tanto a satisfacer como a irritar a su general. Y de ese contraste de sentimientos surgirá una compenetración que constituye una de las principales claves del éxito en cualquier operación militar.

Hace apenas dos meses me dirigía en este mismo salón a vuestros compañeros de la promoción anterior para impartir la conferencia de clausura del décimo segundo curso. A ellos tuve la oportunidad de trasladar algunas reflexiones personales sobre lo que considero que puede ser el futuro de los conflictos y de las Fuerzas Armadas. Es cierto que nos encontramos en un momento difícil, lleno de incertidumbres y en el que estamos dejando definitivamente atrás lo que fue la visión del mundo propia del siglo XX.

Llevamos ya unos años trabajando en lo que denominamos transformación, intentando adaptar nuestras fuerzas armadas a todos estos cambios. Un trabajo que se integra en el esfuerzo que en este sentido realizan nuestros socios y aliados. El caso es que los acontecimientos van muy deprisa, tanto que a veces resulta difícil mantenerse a su altura. La profunda crisis económica que afecta hoy en día a todo el mundo desarrollado afecta también a los procesos de transformación militar y nos lleva a pensar que ésta deberá ser todavía más profunda que lo que inicialmente habíamos previsto. Y deberemos además realizarla con medios limitados, al menos en el

corto plazo. Vosotros vais a ser protagonistas directos en esta tarea esencial para nuestro futuro.

La transformación se basa en la idea de que el conocimiento, o más bien la gestión del conocimiento, será la principal fuente de poder e influencia para las organizaciones humanas del futuro, estados y fuerzas armadas incluidos. En el ámbito militar la gestión del conocimiento integra múltiples aspectos a veces insospechados. Se piensa con frecuencia en la disponibilidad de avanzadas redes digitales de mando y control, pero eso es sólo la parte más visible del asunto. Gestionar el conocimiento implica sobre todo contar con personas capaces de comprender lo que ocurre.

Una cosa que nos diferencia de otros animales, y por eso somos “animales racionales”, es el dominio que se nos ha concedido sobre nuestra atención. “Aprender a pensar en realidad significa aprender a ejercer cierto control sobre cómo y en qué pensar” Significa ser suficientemente consciente para elegir a qué prestar atención, a cómo construir significado a partir de experiencia.

Puede parecer una idea simplista, pero en realidad no resulta nada fácil formar personas capaces de comprender los acontecimientos en un campo de batalla o en una operación de estabilización. En los conflictos de esta última década se ha puesto de manifiesto que un

despliegue impresionante de medios de mando y control e inteligencia no garantiza en absoluto que se comprenda lo que ocurre sobre el terreno. A veces nos dejamos deslumbrar por las posibilidades de la tecnología, nos aferramos a conceptos de moda, que se nos venden como geniales sin haber sido contrastados suficientemente, o simplemente nos engañamos a nosotros mismos, viendo la realidad tal como nos gustaría que fuese, y no como realmente es.

El precio que pagamos por asumir los poderes de la tecnología es la alienación, un peaje que puede salirnos particularmente caro en el caso de nuestras tecnologías intelectuales. Las herramientas de la mente amplifican y a la vez adormecen a las más íntimas y humanas de nuestras capacidades naturales: la razón, la percepción, la memoria, la emoción.

Necesitamos, por tanto, profesionales, y especialmente oficiales de estado mayor, que sean capaces de superar estos defectos. Para ello es necesaria una formación exhaustiva, y el curso que vais ahora a emprender es un hito muy importante para ella. Pero no os engañéis; el curso de estado mayor es simplemente una etapa del camino, no su final. Los conocimientos y los hábitos intelectuales que aquí se os proporcionarán deberéis perfeccionarlos en el futuro mediante el esfuerzo personal y el

cuidadoso aprovechamiento de vuestras experiencias profesionales. Nunca se termina de aprender, y menos en la era del conocimiento.

A los compañeros de la anterior promoción les proporcioné también algunas recomendaciones sobre el tipo de trabajo que desempeñareis en el futuro. Comprenderéis que con mi edad y en mi puesto la tentación de hacer recomendaciones resulta irresistible, así que a vosotros os toca también sufrir algunas de ellas.

Siempre se han definido la lealtad y la laboriosidad como las cualidades esenciales del oficial de estado mayor. Y no seré yo quién lo desmienta. Pero creo que ambas se completan y perfeccionan con el ejercicio de cualidades menos conocidas.

Una de ellas es la curiosidad. Aprendemos porque somos curiosos, porque nos interesa el mundo que nos rodea. Y aprendemos mejor aquello que nos interesa en mayor medida. La laboriosidad sin curiosidad resulta inútil. Incluso llega a ser más que inútil, y se convierte en una condena a la rutina y la mediocridad intelectual. Así que permaneced curiosos e interesados. Intentad aprender algo nuevo en cada actividad que realicéis, en cada fenómeno que observéis. No permitáis que la rutina y el hastío se apoderen de vuestro trabajo. Tenemos la fortuna de desempeñar una profesión apasionante, así que aprovechad cada una de las

oportunidades que se os brinde para aprender. Con ello lograreis tanto el beneficio personal como la mejora de nuestra institución.

Otra cualidad a veces poco valorada es el espíritu crítico. Paradójicamente resulta imposible la lealtad sin la capacidad de crítica, pues una de los mayores servicios que se pueden prestar a un superior es contribuir a evitarle errores, utilizando juicios y argumentos rigurosos y honestos. El espíritu crítico no se ha valorado de manera suficiente en nuestras fuerzas armadas, quizás porque en nuestro país tenemos la tradición de utilizar el desacuerdo para reforzar nuestra individualidad, y quizás también porque confundimos con frecuencia la crítica con la descalificación. Pero debéis mantener y fomentar un sano espíritu crítico, como garantía de que vuestros análisis y asesoramientos serán realmente valiosos. Una de las peores cosas que le puede ocurrir a un jefe es que sus subordinados sucumban a la comodidad del seguidismo y la adulación. Y una de las peores cosas que les podrían ocurrir a nuestras fuerzas armadas, en un momento que exige un intercambio sincero y constructivo de ideas, sería que perdiésemos nuestro sentido crítico.

También me gustaría deciros que el lugar común del oficial de estado mayor asediado por trabajos a cada cual más urgente tiene mucho de cierto. Pero no conviene caer en

exageraciones. Si llegáis a encontraros agobiados por el trabajo, y esto repercute en vuestra vida personal, es que alguien lo está haciendo mal. Quizás seáis vosotros mismos, intentando resaltar vuestra valía mediante jornadas sin fin, en lugar de centraros en conseguir productos de calidad. Quizás sea el sistema que no es capaz de utilizaros correctamente.

En cualquier caso recordad que la esencia de casi cualquier problema puede resumirse en dos o tres ideas que caben en una página y que es lo que un general necesita para decidir. No intentéis impresionar con extensos memorandos que nadie leerá y que arruinarán vuestro prestigio como asesores. Pero no penséis que la tarea es fácil. Captar las claves esenciales de un problema y emitir un juicio en pocas líneas es algo mucho más complejo que rellenar de vaguedades un mazo de folios. Para conseguirlo necesitareis formación, y para eso estáis aquí. Necesitareis también disciplina intelectual, y mucho de eso también se os proporcionará en estas aulas. Pero además tendréis que realizar un esfuerzo de reflexión y compromiso personal en cada problema que tratéis que nadie os va a facilitar, y que solo dependerá de vosotros mismos.

En definitiva os espera un año muy interesante, y una carrera profesional llena de ilusión y oportunidades. Aprovechad lo uno y lo otro, recordando siempre que el

mayor motivo de satisfacción para un soldado consiste en contribuir a la seguridad y el progreso de su nación. No vais a estar solos en este empeño. La Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, con su Director al frente y su cuadro de profesores, darán lo mejor de sí para que este año sea del mayor provecho para todos.

Un año que va a significar no sólo un período de intensa actividad académica, de trabajo y aprendizaje, sino también de experiencias positivas y de crecimiento en lo personal y en lo profesional, de adquisición de conocimientos y de apertura de mentalidades para esa nueva etapa profesional que vais a iniciar. Aprovechadlo, porque os podéis considerar unos privilegiados. Disponer de esta oportunidad, de un tiempo para la preparación, el estudio y la reflexión al más alto nivel, en un momento intermedio de vuestras carreras profesionales, constituye un privilegio poco común en otros colectivos.

Para finalizar quiero dirigirme a los alumnos de países amigos y aliados que nos acompañáis, para agradeceros expresamente, a vosotros, y a vuestras naciones, que nos honréis con vuestra presencia y con vuestra valiosa aportación al curso. Vuestra presencia consigue que la multinacionalidad, una de las bases de esa transformación militar, a la que antes me refería, deje de ser una mera intención para convertirse en realidad. Bienvenidos

a nuestro país, y a esta escuela que podéis considerar desde este momento como vuestra casa.

Mucha suerte a todos y muchas gracias.

Queda inaugurado el décimo tercer Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas.

## PUBLICACIONES

**Documento de seguridad núm. 41**  
“Tecnologías del espacio aplicadas a la industria y servicios de la Defensa”

**Documento de seguridad núm. 42**  
“La cooperación estructurada

**Documento de seguridad núm. 43**  
“Los intereses geopolíticos de España: panorama de riesgos y amenazas.

**Documento de seguridad núm. 44**  
“Adaptación de la fuerza conjunta a la guerra asimétrica.

**Monografía núm. 120.**  
“Las armas NBQR como arma de terror”

**Monografía núm. 121.**  
“El futuro de las relaciones Latinoamérica-Estados Unidos.

**Monografía núm. 122.**  
Influencia sociológica del Islam en la UE.

**Monografía núm. 123.**  
África ¿nuevo escenario de confrontación?

**Boletín de Información núm. 318.**

**Boletín de Información núm. 319.**