

EL PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR PARA EL SIGLO XXI

El arte del progreso es preservar el orden en el cambio y el cambio en el orden
ALFRED NORTH WHITEHEAD, matemático y filósofo inglés

INTRODUCCIÓN

Según los medios de comunicación, España está reviviendo una nueva "Edad de Oro", en este caso gracias a los éxitos alcanzados por nuestros compatriotas en innumerable disciplinas deportivas. Evidentemente, a esta situación no se suele llegar por "generación espontánea", ni mucho menos son fruto de la casualidad o la suerte de una "buena tarde". Por el contrario, es el resultado de un buen planeamiento, la implicación de personal técnico y de apoyo, junto con las instalaciones adecuadas y las partidas presupuestarias convenientes, para lograr llegar a buen puerto, el "end state" deseado.

Tal vez, una fórmula magistral para expresar este logro alcanzado, podría ser la que se enuncia como PSP: Pasión + Sacrificio + Paciencia!. Es difícil ser bueno en un trabajo con el que no se disfruta, al que no se le pone pasión día tras día. El espíritu de lucha, la capacidad de trabajo y el afán de superación, hacen que se cumpla la condición "necesaria y suficiente" de esta ecuación. Por último, la paciencia, el tercer factor que consolida y materializa el fruto esperado, aunque en ocasiones tarde en llegar.

Sirva esta introducción deportiva para hacer un parangón de las cla-

ves y factores que debemos plantearnos a la hora de obtener, con éxito, el oficial de estado mayor que, para hacer frente a los retos y amenazas futuras, necesitan nuestras fuerzas armadas (FAS).

ENFOQUE DE LA SITUACIÓN

Acabamos de celebrar el bicentenario de la creación del cuerpo de estado mayor en nuestras FAS, el 10 de junio de 1810, gracias a la iniciativa de su precursor, el teniente general Joaquín Blake y Joyes, con el apoyo inestimable del general Francisco José Castaños.

Uno de los factores que más influyeron en el éxito posterior del nuevo cuerpo, fue la selección de sus futuros integrantes: *oficiales de notorio mérito y elegidos con celo, tan escrupuloso como imparcial!*¹. Sus conocimientos comprendían disciplinas tan variadas como historia militar, estrategia, idiomas o trigonometría esférica entre otras.

Si echásemos la vista atrás, y pudiésemos observar al recién nombrado oficial de estado mayor de operaciones al servicio del General Castaños en la Guerra de la Independencia de 1812, veríamos que sus desvelos estaban supeditados a otear el horizonte en busca del enemigo, a vislumbrar lo que habría "detrás de la colina". Siendo su misión principal *auxiliar y asesorar al Mando en la toma de decisiones, traduciendo estas en órdenes, velando por su cumplimiento e informando al Mando del estado moral y material de las tropas y de las posibilidades de los servicios...*¹¹



Julio Serrano Carranza¹

Teniente Coronel de Aviación

¹El teniente coronel Serrano Carranza es profesor en el Departamento de Organización y Liderazgo de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas del CESEDEN.

Desde la creación en 1999 de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) integrada en el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), uno de sus objetivos permanentes ha sido el consolidar dicha escuela como un centro de excelencia, tanto en el ámbito nacional como internacional, un referente en la enseñanza de Altos Estudios de la Defensa Nacional^{IV}.

Convencidos que *la clave de la transformación está en la preparación de nuestro personal*^V, la Escuela ha tratado de irse adaptando a los cambios inmersos en el mundo en que vivimos. Considerando los riesgos y amenazas emergentes, la entrada en vigor de la Ley de la Carrera Militar junto con el Proceso de Bolonia.

En este contexto, cabría hacerse una serie de preguntas en relación con el perfil profesional del oficial de estado mayor:

¿Realizamos la adecuada selección de los oficiales que acceden al curso? ¿Qué requerimientos previos deberían ser exigidos? ¿Qué aspectos o factores habría que considerar a la hora de su



formación? ¿Cómo incide la ley de la Carrera Militar y el Proceso de Bolonia en su formación? ¿Está la ESFAS totalmente adaptada al proceso de transformación? ¿Realmente el "producto final" está en consonancia con los tiempos futuros? ¿Es el Diplomado de Estado Mayor (DEM) que necesitan nuestras FAS?

AMENAZAS Y RIESGOS FUTUROS

Para dar la adecuada respuesta, deberíamos plantearnos, en primer lugar, un estudio de futuros (prospectiva) de los riesgos y amenazas que nos vamos a encontrar en las operaciones futuras.

El siglo XXI que le ha tocado vivir en suerte al oficial de estado mayor se caracteriza por la comunicación global y la multinacionalidad en las operaciones. La "Era de la Información" en la que estamos inmersos, está marcada por las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) que han impuesto su hegemonía en los conflictos presentes y futuros.

El mundo virtual de la información navega mucho más rápido que las operaciones reales. La



estrategia a seguir en los medios de comunicación social es una pieza clave en las operaciones. Así el Ministerio de Defensa del Reino Unido considera que *en Afganistán, el éxito de nuestras operaciones dependerá, de si nosotros y nuestros aliados de ISAF somos capaces de ganar los corazones y las mentes del pueblo afgano*^{VI}.

Por otro lado, la experiencia en los recientes conflictos nos enseña que la resolución de los mismos requiere la implicación de elementos de carácter nacional e internacional (*político, diplomático, económico, financiero, informativo, social y comercial, así como militar*^{VII}); en lo que se ha dado en llamar Comprehensive Approach Initiative.

Así mismo, en la Directiva de Defensa Nacional (DDN=01/2008) se hace una exposición detallada de las principales amenazas para la seguridad, que incluyen: *el terrorismo, el crimen organizado, y la proliferación de armas de destrucción masiva; los estados fallidos, débiles o en proceso de descomposición, así como los conflictos regionales; la lucha por el acceso a los recursos básicos; y el cambio climático y las vulnerabilidades del ciberespacio*.

Dicha Directiva hace un llamamiento a la transformación dinámica y permanente de las FAS, integrando sus nuevas misiones y capacidades en el Sistema Nacional de Gestión de Crisis, intensificando su participación en apoyo y defensa de otras instituciones del Estado.

En este sentido el Ministerio de Defensa ha hecho un gran esfuerzo en analizar y desvelar los retos que nos depararán las operaciones futuras^{VIII} con el fin de preparar al personal y prever los medios y materiales necesarios.

Con esta misma finalidad, el general J.N. Mattis,

comandante en jefe del Allied Command Transformation (ACT) de la OTAN, presentó al Secretario General el documento final del proyecto de Futuros Múltiples^{IX}, con las conclusiones y recomendaciones sobre las amenazas futuras y riesgos para la alianza. Documento que servirá de base al nuevo Concepto Estratégico de la organización.

SELECCIÓN, FORMACIÓN Y ENCUADRAMIENTO

En segundo lugar, cabría analizar el proceso de selección, formación y encuadramiento de los futuros oficiales de estado mayor.

En la selección de los futuros alumnos, debemos ser conscientes que la formación integral del oficial de estado mayor no es el fruto de un año académico. Es más bien el resultado de la adquisición, por parte del alumno, de una serie de competencias (conjunto de conocimientos + valores + habilidades) orientadas a su misión posterior. Tomando como base la formación y experiencia adquiridas a lo largo de años de servicio.

Por otro lado, para la elaboración de un "buen producto" se requiere una buena "materia prima". El aspirante al curso debería cumplir una serie de requisitos, tanto personales como profesionales, que le hiciese valedor, por idoneidad, a los puestos que sean precisos para el mando, dirección y gestión de las FAS (estado mayor, operaciones, recursos humanos, inteligencia, etc.)^X.

De aquí el papel fundamental que juega la figura del tutor o mentor, instaurada en otras fuerzas aéreas (EE.UU., Alemania, etc.) al objeto de establecer el perfil o vector de carrera de cada uno de sus oficiales, desde sus primeros empleos^{XI}.



Con respecto a las evaluaciones para la selección de aspirantes a cursos^{xii}, como establece la ley de la Carrera Militar (LCM), se analizarán las circunstancias de los interesados en aspectos como *la personalidad, condiciones psicológicas, competencia y actuación profesional relacionados con el objeto de la misma...*

En este sentido, la Escuela Superior del Aire tuvo hace años la inquietud de definir, en un simposio internacional, los criterios de selección, orientados en la búsqueda de cualidades humanas y profesionales del individuo, además de las competencias que estos futuros líderes deberían adquirir durante el curso^{xiii}.

Tierra, de la Armada, Ejército del Aire y el director general de la Policía y de la Guardia Civil^{xv}.

La coexistencia de cuatro convocatorias diferentes para un mismo curso conjunto, hace que exista una gran disparidad en la exigencia de conocimientos y pruebas requeridas a los aspirantes, situaciones administrativas, o bien promociones y empleos; que en ningún caso favorecen la deseada homogeneidad que debería existir entre ellos^{xvi}.

A continuación, cabría mencionar los puntos básicos en donde se asienta la formación del DEM, el currículo del curso y el claustro de profesores.

Con respecto al primero, incidir que es un documento vivo, con mejoras notables en la partici-



En las Reales Ordenanzas para las FAS, código deontológico y compendio de los principios éticos y reglas de comportamiento del militar español, se hace alusión a las cualidades que debe poseer el militar en tareas de apoyo al mando: *rigor intelectual, coordinación de esfuerzos, capacidad de diálogo y síntesis, lealtad, competencia profesional, capacidad de trabajo y discreción*^{xvii}.

Por otro lado, si bien la relación nominal de los oficiales designados como alumnos al curso se hace pública en el BOD mediante resolución "conjunta" por el jefe del Estado Mayor de la Defensa, el proceso en sí, se lleva a cabo de forma "específica" por los jefes de Estado Mayor del Ejército de

pación del alumno en debates, grupos de trabajo y ejercicios conjuntos-combinados con otros centros, como la Escuela Diplomática o escuelas homólogas a la ESFAS de países aliados y amigos.

En lo que concierne al claustro de profesores de la ESFAS, señalar su iniciativa, afán de superación y esfuerzo por lograr alcanzar el "estado del arte" en la enseñanza impartida a los alumnos.

Por último, respecto al encuadramiento final del DEM, se sigue avanzando en el proceso de observación de las competencias de los alumnos por parte de los profesores. Estas, junto a otras valoraciones académicas, deberían servir de guía a la hora de asignarles a los puestos más idóneos.

TRANSFORMACIÓN DE LA ENSEÑANZA DE ALTOS ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL

En lo que concierne a la LCM, en su preámbulo se encuentra la mejor síntesis de lo que pretende la ley con la reforma de la carrera militar, que *incentiven la dedicación y el esfuerzo profesional*^{xvii}. En este sentido, al alumno se le debería dar la posibilidad de compatibilizar sus estudios con la realización de un máster o curso de posgrado en la Escuela de Altos Estudios de la Defensa (EAEDE) o bien en la Universidad Nacional de Educación a Distancia a través del Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado".

Por otro lado, y al igual que ocurre con la enseñanza de formación (academias militares) y en la EAEDE, a través del CESEDEN, se deberían establecer los acuerdos pertinentes con universidades españolas a fin de homologar el curso de estado mayor con un máster de la enseñanza general. Esto haría posible la participación de profesores universitarios asociados en el claustro de profesores de la ESFAS.

Así mismo, la LCM hace un llamamiento a la incorporación de alumnos provenientes de la sociedad civil y de los diversos ámbitos de las Administraciones Públicas a los cursos de altos estudios de la defensa nacional.

Otro aspecto a tener en cuenta, por ordenanza y al igual que otras escuelas homologas a la ESFAS, sería la inclusión de la aptitud física en el currículo del curso. Numerosas pruebas experimentales demuestran las ventajas de la salud física en la mejora de la salud mental, en particular la memoria y la capacidad cognitiva^{xviii}.

Con el fin que la ESFAS sea *el lugar donde se desarrollen las líneas de investigación que requiera el amplio campo de la seguridad y defensa, de la revolución militar, en los ambientes conjuntos y combinados*^{xx}; habría que promover e incentivar la investigación, el análisis crítico y el espíritu creativo del alumno instaurando premios o recompensas^{xx} que le estimularan en esta labor. Al igual que en el Collège Interarmées de Défense (CID) de Francia y en el Joint Services Command and Staff College (ACSC) del Reino Unido.

De este modo, serían susceptibles de ser premiados, los trabajos individuales de los alumnos (monografías, exposiciones, estudios, etc.) en las diferentes materias del curso. Pudiendo actuar como patrocinadores los sectores más representativos de la sociedad, potenciando de esta manera la cultura de la defensa.

Los trabajos monográficos realizados por los alumnos, de excelente calidad y rigor científico, catalogados y archivados por el Servicio de Documentación del CESEDEN, deberían ser accesibles desde el exterior, a través de la página web del centro (www.ceseden.es). A tal fin, habría que potenciar la diversidad lingüística de la misma, para

facilitar su visibilidad en ámbitos internacionales.

En lo que respecta a la Declaración de Bolonia de 1999, esta inició el ámbito de organización educativo del Espacio Europeo de Educación Superior^{xxi} con el fin de armonizar los distintos sistemas educativos de la Unión Europea. Sustentados en tres pilares fundamentales, deberían ser tenidos en cuenta en la transformación de la ESFAS:

- **Pauta ECTS (European Credit Transfer System):** es el reconocimiento del tiempo y el esfuerzo del propio alumno en el desarrollo de su aprendizaje. No sólo en lo que respecta a las horas de clase presenciales (teóricas y prácticas), sino también de las tutorías, prácticas, así como la estimación del tiempo del trabajo autónomo de estudio. 1 ECTS = 25-30 horas. Cada año del Grado = 60 ECTS (1.500-1.800 horas).

- **Nuevos métodos de enseñanza:** el aprendizaje a través de conferencias magistrales por exposición de conocimientos, ha dejado paso al aprendizaje por competencias, entendiendo por tal *el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una ocupación dada*. Hay que aproximar la enseñanza superior al ámbito laboral y a la sociedad en general. Toda la enseñanza pivota sobre el alumno. El profesor debe constituir un "catalizador" que provoque al alumno la reacción por el interés hacia la investigación.

- **Nuevos sistemas de evaluación:** más que evaluar los conocimientos del alumno, se busca las competencias adquiridas, es decir, lo que sabe, comprende y es capaz de hacer.

Por último, cabría hacer mención a la constante preparación y labor de investigación llevada a cabo por el profesorado de la ESFAS. En este sentido, potenciando los acuerdos de colaboración e intercambio con otros centros afines, como las escuelas de estado mayor del denominado Primer Círculo Europeo (Alemania, Francia, España, Italia y Reino Unido), se lograría dar un gran paso hacia la enseñanza combinada.

CONCLUSIONES

En estos tiempos de cambio y constante innovación en todos los ámbitos sociales, debemos ser conscientes que la excelencia en la enseñanza es una aspiración siempre incompleta, siempre perfectible.

Para lograr alcanzar dicha meta, la ESFAS debería abordar el reto de llevar a cabo acuerdos de homologación de cursos con universidades españolas, con la inclusión de profesores universitarios asociados y la apertura a alumnos civiles.

La formación del futuro DEM, pasaría por tener un conocimiento amplio de las operaciones y temas relacionados con la seguridad y defensa. La capacidad de análisis, abierto al diálogo, juicio claro y grandes dosis de humildad, deberían ser sus signos de identidad.

La adquisición de estas competencias le propor-



cionarían la flexibilidad suficiente para adaptarse a cualquier situación, por difícil o inverosímil que esta fuese. Con un profundo sentido de la anticipación, debería saber dilucidar, entre el aluvión de información recibida, lo importante de lo irrelevante.

El futuro oficial de estado mayor debería ser elegido por idoneidad, teniendo en cuenta su trayectoria profesional desde su ingreso en la institución, con el asesoramiento de su tutor o mentor. La fase final de esta selección debería ser un proceso predominantemente conjunto más que específico, con la participación de la ESFAS.

La enseñanza de altos estudios de la defensa nacional, en consonancia con la LCM y el Pro-

ceso de Bolonia, debería pivotar sobre el alumno, con el fin de que adquiriese las competencias deseadas. Siendo necesario incentivar su trabajo individual y colectivo con premios que le estimularan en la investigación y el estudio.

El apoyo e intercambio entre profesores de otras escuelas de estado mayor de países de nuestro entorno, unido a la motivación profesional y los incentivos que su dedicación especial y formación específica requieren, en un centro de excelencia, darían como resultado la fórmula mágica del PSP; sintiéndonos orgullosos del trabajo que hacemos en el CESEDEN.

Todo lo demás, estoy seguro, vendrá por añadidura.

BIBLIOGRAFÍA

^I Alcaide Hernández, *Francisco PSP: Pasión + Sacrificio + Paciencia*. Executive Excellence nº 58. - Abril 2009.

^{II} *Reflexiones sobre la constitución del Ejército*. General Castañón, 12 de agosto de 1807.

^{III} *Apuntes sobre el establecimiento de un Estado Mayor*. Teniente general Joaquín Blake y Joyes.

^{IV} Art. 52 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Ley de la Carrera Militar (LCM).

^V *La clave de la transformación está en la preparación de nuestro personal*. Intervención del JEMAD. General del Aire José Julio Rodríguez en la clausura del XI CEMFAS el 24 de junio de 2010.

^{VI} *Strategic Communications. 2.15. Adaptability and Partnership: Issues for the Strategic*. Defence Review. February 2010.

^{VII} *The comprehensive approach initiative: Future options for NATO*. Defense Horizons 58, September 2007.

^{VIII} *La fuerza conjunta ante los retos del futuro. Preparándonos para las operaciones hasta el 2030*. Octubre 2009.

^{IX} *Multiple Futures Project. Navigating towards 2030. Final Report*. April 2009.

^X Artículo 75.2 de la LCM.

^{XI} Seminario: *Perfil de carrera del oficial del Ejército del Aire*. XI CEMFAS. 09 abril de 2010.

^{XII} Art. 85 y 86 de la LCM.

^{XIII} Coronel Emilio Poyo-Guerrero. *El oficial de estado mayor del ejército del aire*. Cátedra "Alfredo Kindelan". Cuarto seminario internacional. Madrid, 1994.

^{XIV} Capítulo IV. Artículo 80. Cualidades en el apoyo al mando. RR.OO. para las FAS.

^{XV} Punto 6.1. Selección de alumnos de la Orden 202/18270/09, XII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS), BOD núm. 230, de 25 de noviembre de 2009.

^{XVI} Punto 3. Grupo A de la Resolución 765/01964/10 del XII CEMFAS para oficiales de las escalas de oficiales del ejército del aire, BOD núm. 26, de 9 de febrero de 2010.

^{XVII} Párrafo II, párrafo 5 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.

^{XVIII} Eduardo Punset. *XL Semanal*. Excusas para no pensar. 1 de agosto de 2010.

^{XIX} Palabras del almirante Sánchez-Barriga Fernández en su toma de posesión como Director del CESEDEN. Noviembre 2008.

^{XX} Propuesta de convocatoria premios escuela superior de las FAS (ESFAS) para el curso de estado mayor de las fuerzas armadas (CEMFAS). Secretaría de Estudios. Sección de Planes y Apoyo. Noviembre del 2008.

^{XXI} www.uecm.es/ees