

Monografía 158

Selección de los ocho mejores trabajos de fin de curso del XXIV CEMFAS y el mejor trabajo de fin de curso del XVI CSIFAS en el año escolar 2022-2023 impartido en el CESEDEN

Escuela Superior de las Fuerzas Armadas

MINISTERIO DE DEFENSA



Monografía 158

Selección de los ocho mejores trabajos de fin de curso del XXIV CEMFAS y el mejor trabajo fin de curso del XVI CSIFAS en el año escolar 2022-2023 impartido en el CESEDEN

Escuela Superior de las Fuerzas Armadas

MINISTERIO DE DEFENSA

Catálogo de Publicaciones de Defensa
publicaciones.defensa.gob.es

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado
cpage.mpr.gob.es

publicaciones.defensa.gob.es

cpage.mpr.gob.es

Edita:

MINISTERIO DE DEFENSA
SUBSECRETARÍA DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

Paseo de la Castellana 109, 28046 Madrid

© Autor y editor, 2024

NIPO 083-24-240-5 (impresión bajo demanda)
ISBN 978-84-9091-953-8 (impresión bajo demanda)

NIPO 083-24-241-0 (edición en línea)

Depósito legal M 18085-2024
Fecha de edición: octubre de 2024
Maqueta e imprime: Imprenta Ministerio de Defensa

Las opiniones emitidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad del autor de la misma.
Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del copyright ©.

En esta edición se ha utilizado papel procedente de bosques gestionados de forma sostenible y fuentes controladas.

ÍNDICE

Página

Introducción 13
Juan Ramón Sabaté Aragonés

Capítulo primero

Conocimiento y selección de las competencias del equipo para ser efectivo: la Campaña Antártica 21
Francisco M. Pérez Pérez

1. Introducción 23
2. Factores personales que afectan a la efectividad de un equipo 27
   2.1. Definición de «efectividad» 28
   2.2. Motivación 28
   2.3. Compromiso 29
   2.4. Síndrome del *burnout* 31
   2.5. Diversidad en la composición del grupo 32
   2.6. Cohesión y coordinación implícita 34
   2.7. Identidades múltiples 35
   2.8. Clima laboral o clima organizacional 36
   2.9. Trabajo en equipo 37
   2.10. La inteligencia emocional 38
   2.11. Las competencias y sus modelos 39
3. ¿Cómo valorar el desempeño de un equipo? 43
4. Descripción de la dotación y su proceso de selección 45
   4.1. Requisitos del jefe de campaña 46
   4.2. Requisitos de los miembros de la dotación 47
   4.3. Nombramiento del jefe de campaña 48
   4.4. Selección de los miembros de la dotación 49
5. La efectividad en el caso de la Campaña Antártica 50
   5.1. Factores relacionados con la efectividad dentro de la CAET 50
   5.2. Grado de desempeño de las CAET 52
   5.3. Las competencias más deseables para la dotación 53
   5.4. Las competencias como elemento clave dentro de la CAET 55
   5.5. Estrategias positivas para la selección 55

Página

6. Conclusiones ... 57
Bibliografía ... 61

Capítulo segundo

Talento y conciliación: cómo motivar al personal para elevar su compromiso con el desarrollo de la carrera militar ... 71

Sara Rivera López

1. Introducción ... 73
2. Teorías y principales aportaciones doctrinales sobre la gestión del talento, la motivación y el compromiso organizativo ... 75
3. La gestión del talento en la carrera militar y la conciliación en las Fuerzas Armadas ... 79
   3.1. Análisis de la gestión del talento en la carrera militar en las Fuerzas Armadas ... 79
   3.2. Estudio de la conciliación de la vida personal, familiar y profesional en las Fuerzas Armadas ... 86
      3.2.1. Medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional relacionadas con la disponibilidad permanente para el servicio ... 88
      3.2.2. Medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional relacionadas con la movilidad geográfica ... 89
   3.3. Desarrollo normativo específico del Ejército de Tierra, Armada y Ejército del Aire y del Espacio ... 91
4. Gestión del talento y conciliación en Fuerzas Armadas extranjeras ... 93
   4.1. Estudio de la gestión del talento y la conciliación en las Fuerzas Armadas de Francia ... 93
   4.2. Estudio de la gestión del talento y la conciliación en las Fuerzas Armadas de Reino Unido ... 95
   4.3. Estudio de la gestión del talento y la conciliación en las Fuerzas Armadas de Portugal ... 96
   4.4. Comparativa de medidas de conciliación ... 97
5. Análisis cuantitativo ... 99
   5.1. Resultados ... 101
   5.2. Discusión ... 108
6. Conclusiones ... 114
Bibliografía ... 116

Capítulo tercero

La Contención de George Kennan como estrategia para que Estados Unidos continúe siendo la potencia hegemónica mundial ... 127

Marina Sacristán Pérez

1. Introducción ... 130
2. Instrumentos de poder DIME ... 132
3. Situación hegemónica de Estados Unidos ... 134
4. George Kennan y la teoría de la contención ... 135
5. Análisis de la situación de Estados Unidos y la Unión Soviética (1945-1962) ... 138
   5.1. Estados Unidos (1945-1962) ... 138
      5.1.1. Situación económica ... 138
      5.1.2. Diplomacia (situación política y relaciones internacionales) ... 140

Página

5.1.3. Instrumento de poder militar ... 141
5.1.4. Instrumento de poder información ... 142
5.2. La Unión Soviética (1945-1962) ... 143
5.2.1. Situación económica ... 143
5.2.2. Diplomacia (situación política y relaciones internacionales) ... 145
5.2.3. Instrumento de poder militar ... 147
5.2.4. Instrumento de poder información ... 148
5.2.5. Hacia la caída de la Unión Soviética y entrada en el s. XXI ... 149
6. Análisis de la situación de Estados Unidos en la actualidad (2012-2022) ... 149
6.1. Situación económica ... 149
6.2. Diplomacia (política exterior y relaciones internacionales de Estados Unidos en la actualidad) ... 151
6.3. Instrumento de poder militar (política e inversión en defensa) ... 154
6.4. Instrumento de poder información ... 155
7. Análisis de la situación de China en la actualidad (2012-2022) ... 156
7.1. Situación económica ... 156
7.2. Diplomacia (política exterior y relaciones internacionales de Estados Unidos en la actualidad) ... 158
7.3. Instrumento de poder militar (política e inversión en defensa) ... 161
7.4. Instrumento de poder información ... 163
8. Estudio comparativo ... 164
8.1. Comparativa de Estados Unidos en los periodos entre 1945-1962 y 2001-2022 ... 164
8.2. Comparativa de la Unión Soviética entre 1945-1962 y China entre 2001-2022 ... 168
9. Conclusiones ... 172
Bibliografía ... 173

Capítulo cuarto

Aproximación estructural y dialéctica a la conducción operacional: el proceso de targeting como paradigma de funciones y procesos conjuntos ... 181

Andrés Octavio Sambeat Vicién

1. Introducción ... 183
1.1. La conducción operacional ... 183
1.1.1. La conducción estructural de las operaciones ... 184
1.1.2. La conducción dialéctica de las operaciones ... 185
1.2. Las funciones conjuntas ... 185
1.3. El proceso de *targeting* conjunto ... 186
2. Origen y evolución de la conducción operacional ... 186
2.1. El periodo de entreguerras: el origen ... 187
2.1.1. La doctrina soviética ... 187
2.1.2. La aviación: Douhet, Trenchard y Mitchell ... 188
2.2. La Segunda Guerra Mundial ... 189
2.3. La investigación militar operativa ... 190
2.4. La Guerra Fría en Estados Unidos ... 190
2.4.1. El análisis de sistemas ... 190
2.4.2. La teoría del *OODA loop* de John Boyd ... 191
2.4.3. El *Follow-on Forces Attack* ... 191

Página

2.4.4. La *Air-Land Battle* ... 193
2.4.5. Las teorías de John Warden ... 193
2.5. La Guerra Fría en la Unión Soviética ... 194
2.6. La revolución en asuntos militares ... 195
2.6.1. Estados Unidos ... 195
2.6.2. Federación Rusa ... 197
2.7. Mattis, Wass de Czege y Gerasimov ... 197
2.7.1. USJFCOM Commander's Guidance for EBO ... 197
2.7.2. La *adaptive campaigning* y Wass de Czege ... 198
2.7.3. La doctrina Gerasimov ... 199
2.8. Las operaciones multidominio ... 200
3. El ***targeting*** y las funciones conjuntas ... 201
3.1. Relación con el resto de funciones conjuntas ... 202
4. Interacción estructural y dialéctica ... 207
4.1. El planeamiento operacional ... 207
4.1.1. El conocimiento del entorno ... 208
4.1.2. Las líneas de acción propias ... 208
4.1.3. Las líneas de acción del adversario ... 209
4.1.4. Aspectos dialécticos del planeamiento ... 209
4.2. La conducción de las operaciones ... 211
4.2.1. El ritmo de batalla ... 211
4.2.2. El conocimiento de la situación ... 212
4.2.3. La valoración de la operación ... 212
4.2.4. El planeamiento durante la conducción ... 214
4.2.5. La toma de decisiones y la emisión de órdenes ... 214
4.3. Aspectos dialécticos de la confrontación ... 215
4.3.1. La impredecibilidad, el caos y la sorpresa ... 215
4.3.2. La adaptabilidad y la explotación ... 217
4.3.3. El comandante operacional, cualidades ... 217
4.3.4. El propósito inicial del comandante ... 218
4.3.5. El *Mission Command* y las reglas de enfrentamiento ... 219
5. Conclusiones ... 219
Bibliografía ... 221

Capítulo quinto

Evolución de la estrategia militar rusa desde Svechin a Gerasimov ... 229
Víctor Alvarellos Sarabia

1. Introducción ... 231
1.1. El comportamiento de URSS y de Rusia ... 232
2. Concepto geoestratégico URSS/Rusia ... 234
2.1. La visión estratégica de la URSS ... 234
2.1.1. Desde la conformación de la URSS hasta el fin de la IIGM ... 235
2.1.2. Desde el fin de la IIGM hasta la disolución de la URSS ... 236
2.1.3. Desde la desintegración de la URSS (1991) hasta la anexión de Crimea (2014) ... 237
3. La visión de Aleksander Svechin ... 240
3.1. Aleksander Andréyevich Svechin (1878-1838) ... 241
3.2. Los códigos geopolíticos de la URSS en 1920-1930 ... 242
3.3. Postulados de Svechin ... 244

Página

3.3.1. La guerra de desgaste y la guerra de destrucción 244
3.3.2. Las operaciones en profundidad 245
3.3.3. Movilización gradual 246
3.3.4. El valor de la anticipación 247
4. La estrategia de la URSS durante la Guerra Fría 248
4.1. Fin de la IIGM hasta la muerte de Stalin (1953) 248
4.2. De la muerte de Stalin al fin de Khrushchev (1953-1964) 249
4.3. Era Brezhnev (1964-1982) 250
4.3.1. Destrucción mutua asegurada (MAD) 250
4.3.2. Revolución de asuntos militares (RAM). Años 80 251
4.3.3. El fin de la URSS 252
5. La visión de Valery Gerasimov 252
5.1. Pensamiento público de Gerasimov 253
5.2. Los códigos geopolíticos de Rusia 256
5.3. Las estrategias híbridas y la zona gris 257
5.4. Los actores y las estrategias híbridas 258
5.5. Las operaciones en profundidad en el siglo XXI 259
6. Estrategia militar rusa 262
6.1. La guerra de Georgia (2008) 262
6.1.1. Estrategia militar de Rusia en la guerra Georgia 264
6.2. La guerra de Ucrania (2014) 267
6.2.1. Estrategia militar en la guerra de Ucrania 2014 268
7. Conclusiones 270
7.1. Visión estratégica de la URSS y de Rusia 270
7.2. Influencia de Svechin en la estrategia militar rusa 271
7.3. Sobre las operaciones en profundidad 272
7.4. Sobre las estrategias híbridas como mecanismo de defensa para potencias menores 273
Bibliografía 273

Capítulo sexto

Planeamiento, visualización y libertad de acción del comandante operacional 279

Sebastián Carlos Latorre

1. Introducción 281
2. Vinculación dirección política–conducción militar en los escenarios bélicos actuales 282
3. Visualización, intermediación, libertad de acción 297
3.1. Libertad de acción 298
3.2. La visualización 300
3.3. Visualización y libertad de acción en el planeamiento 304
4. Estudio de caso histórico: la guerra de las Malvinas 306
4.1. Caso histórico: conducción operacional en la guerra de las Malvinas 306
4.1.1. Desprecio por los órganos de planeamiento formales 308
4.1.2. Modificación de plazos 309
4.1.3. Determinación del teatro de operaciones 310
4.1.4. Impedimento para el uso de la fuerza 310
4.1.5. Integración de los mandos componentes del teatro de operacio-

Página

nes Atlántico Sur (TOAS) ... 312
4.1.6. Composición y distribución de las fuerzas ... 315
5. Conclusiones ... 316
Bibliografia ... 319

Capitulo séptimo

La inteligencia artificial como factor de transformación de las operaciones militares en el nivel operacional ... 323

Juan Manuel Garat González

1. Introducción ... 325
2. La IA aplicada a la defensa ... 325
2.1. Usos militares de la IA ... 325
2.2. El dato en las operaciones militares ... 329
3. La IA en el planeamiento operacional ... 330
3.1. Nivel operacional ... 331
3.2. Planeamiento operativo ... 331
3.2.1 Proceso de planeamiento de las operaciones ... 333
Fase 0. Vigilancia del entorno ... 334
Fase 1. Concienciación inicial de la situación ... 335
Comprensión integral del entorno operativo ... 336
Fase 2. Apreciación operacional del entorno estratégico ... 338
Fase 3. Estimación operativa ... 339
Subfase 3A. Análisis de la misión ... 339
Subfase 3B. Desarrollo de las COA ... 342
4. Limitaciones y riesgos ... 346
4.1 Consideraciones legales y éticas ... 347
4.2. Confianza ... 348
4.2.1. Transparencia ... 348
4.2.2. Control y supervisión humanos ... 349
4.3. Limitaciones ... 352
4.4. Riesgos ... 355
5. Conclusiones ... 358
Bibliografía ... 362

Capítulo octavo

La evolución de la estrategia rusa en relación con la gobernanza del Ártico ... 381

Fernando Díez Gago

1. Introducción ... 383
2. La gobernanza en el Ártico ... 383
2.1. Convención de Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar ... 383
2.2. Consejo Ártico ... 384
3. Evolución de la postura rusa respecto al Ártico ... 385
3.1. Análisis del concepto de política exterior de la Federación Rusa ... 385
3.1.1. Concepto de política exterior rusa del año 2000 ... 385
3.1.2. Concepto de política exterior rusa del año 2008 ... 387
3.1.3. Concepto de política exterior rusa del año 2013 ... 389

Página

3.1.4. Concepto de política exterior rusa del año 2016 391
3.2. Análisis de la Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación Rusa 394
3.2.1. Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación de Rusia 2009 394
3.2.2. Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación de Rusia 2015 395
3.2.3. Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación de Rusia 2021 396
3.3. Análisis de la doctrina militar rusa 398
3.4. Análisis de la Estrategia de la Federación de Rusia en el Ártico..... 398
3.4.1. Bases de la política estatal de la Federación de Rusia en el Ártico 398
3.4.2. Estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación de Rusia y garantizar la seguridad nacional hasta 2020 399
3.4.3. Estrategia rusa para el Ártico de 2013 401
3.4.4. Estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación Rusa y garantizar la seguridad nacional hasta el año 2035 402
3.5. Análisis de la doctrina marítima de la Federación de Rusia 405
3.5.1. Doctrina marítima de la Federación de Rusia para el periodo hasta 2020 405
3.5.2. Doctrina marítima de la Federación de Rusia 2015..... 407
3.5.3. Doctrina marítima de la Federación de Rusia 2022..... 409
3.6. Resultado del análisis de los documentos rusos 411
4. Estrategia de los principales actores con intereses en el Ártico 412
5. Cambio en las relaciones en el ártico desde la anexión de Crimea en 2014..... 414
5.1. Primera fase. Desde la anexión de Crimea hasta la invasión de Ucrania de 2022..... 414
5.2. Segunda fase. Desde la invasión de Ucrania de 2022 hasta finales de 2022..... 416
6. Conclusiones..... 419
Bibliografía..... 420

Capítulo noveno

Comunidad de inteligencia española: análisis comparativo con otros sistemas nacionales de inteligencia europeos..... 427

Balbino Espinel Martínez

1. Introducción..... 429
1.1. Relevancia de la inteligencia en la actualidad 429
2. De las comunidades a los sistemas de inteligencia: modelo teórico 431
2.1. Elementos descriptores y criterios de comparación de los sistemas nacionales de inteligencia 433
3. La comunidad de inteligencia en España 434
3.1. Marco normativo..... 434
3.2. Componentes del sistema 436
3.2.1. Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia... 437
3.2.2. Ministerio de Defensa..... 438
3.2.3. Ministerio del Interior 439
3.2.4. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (MINECO) 440
3.2.5. Ministerio de Hacienda y Función Pública..... 440
3.3. Medidas de coordinación 440

Página

3.4. Formación conjunta y cultura de inteligencia nacional 442
4. La comunidad de la inteligencia en Francia 443
4.1. Marco normativo 443
4.2. Componentes del sistema 446
4.3. Medidas de coordinación 449
4.4. Formación conjunta y cultura de inteligencia nacional 450
5. La comunidad de la inteligencia en Reino Unido 450
5.1. Marco normativo 450
5.2. Componentes del sistema 454
5.3. Medidas de coordinación 455
5.4. Formación conjunta y cultura de inteligencia nacional 455
6. Resultado de la investigación: buenas prácticas identificadas 456
7. Principales conclusiones 464
Bibliografía 466

Composición del grupo de trabajo 477

Relación de Monografías del CESEDEN 479

Introducción

Juan Ramón Sabaté Aragonés

La investigación ocupa un lugar central en el currículo del Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS) al representar más del veinte por ciento de los créditos totales. Este enfoque no solo prepara a los alumnos para enfrentar problemas únicos y novedosos, sino que también les proporciona las herramientas necesarias para asesorar en la toma informada de decisiones y generar un conocimiento valioso en el ámbito de las Fuerzas Armadas y de los estudios de paz, seguridad y defensa. A través de la investigación, los alumnos aprenden a desarrollar ideas originales, emitir juicios coherentes y fundados y comunicar eficazmente los resultados de sus estudios.

Un año más, la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) se enorgullece de presentar una nueva selección de los mejores trabajos de fin de máster. En esta ocasión, los trabajos seleccionados corresponden al XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS) y al XVI Curso Superior de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CSIFAS). Esta publicación forma parte del plan anual de investigación del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) y refleja el compromiso continuo de la ESFAS con la innovación, la búsqueda de la excelencia académica y la formación de oficiales capacitados para enfrentar los desafíos que plantea el siglo XXI.

La decisión de publicar estos trabajos obedece a un triple objetivo. En primer lugar, pretende fomentar la innovación y la búsqueda de la excelencia dentro de la metodología de enseñanza de la ESFAS. Es esencial que nuestros métodos pedagógicos evolucionen constantemente para estimular a los alumnos y asegurar que adquieran las competencias y conocimientos que las Fuerzas Armadas demandan en la actualidad. En segundo lugar, pretende ensalzar la importancia del trabajo de fin de curso como herramienta pedagógica fundamental proporcionando un incentivo adicional para que los alumnos se esfuercen por realizar investigaciones relevantes. Este incentivo no solo mejora la calidad de los trabajos, sino que también motiva a los alumnos actuales y futuros a afrontar con rigor a sus proyectos. Finalmente, la publicación de estos trabajos da visibilidad al esfuerzo y dedicación de los alumnos, lo que destaca su capacidad de investigación y resolución de problemas y sirve como una herramienta para su desarrollo profesional continuo.

Por otro lado, la presentación de estos trabajos en un acto académico formal permite a los autores compartir sus experiencias y resultados con la comunidad académica y militar, proporcionando consejos valiosos a los alumnos de cursos posteriores. Este acto no solo celebra el esfuerzo realizado, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo. La positiva acogida de las ediciones anteriores ha convertido esta iniciativa en un evento anual esperado que motiva a los alumnos a aspirar a la excelencia. Los trabajos publicados han demostrado ser ejemplos de profesionalismo y rigor que sirven como modelo para futuros alumnos y evidencian el alto nivel de competencia alcanzado.

Los trabajos de fin de máster publicados en esta edición abarcan temas de actualidad y relevancia y se caracterizan por su rigor y originalidad. A pesar de su heterogeneidad, podemos agrupar los artículos en cuatro bloques temáticos. El primero abarca tres artículos que versan sobre temas relacionados con la gran estrategia y la estrategia militar de Estados Unidos, Rusia y China. Desde el nivel de la gran estrategia se analiza la evolución de la estrategia rusa en el Ártico tras la anexión de Crimea en 2014, así como la aplicabilidad de la estrategia de contención diseñada en la Guerra Fría en el contexto actual, caracterizado por la competición entre Estados Unidos y China. El tercer artículo de este bloque se centra en el análisis de la transformación de la estrategia militar rusa desde la época de Svechin hasta las estrategias híbridas contemporáneas.

El artículo «La contención de George Kennan como estrategia para que Estados Unidos continúe siendo la potencia hegemónica mundial», de la comandante (ET) Marina Sacristán Pérez, analiza la estrategia de contención formulada por George Kennan durante la Guerra Fría y su posible aplicación en la actual rivalidad entre Estados Unidos y China. Tras la Segunda Guerra Mundial, Kennan propuso una estrategia integral para contener la expansión soviética utilizando el poder diplomático, económico, militar e informativo. Esta estrategia fue fundamental para mantener la hegemonía estadounidense durante la Guerra Fría. En el contexto contemporáneo, la globalización y el auge económico de China representan un desafío significativo para la hegemonía de Estados Unidos. El artículo explora si la teoría de contención puede ser adecuada para gestionar esta nueva rivalidad. A través de un análisis comparativo, se evalúa la aplicabilidad de la estrategia de Kennan a la situación actual. La autora identifica la presencia de importantes elementos que muestran diferencias sustanciales entre China y la Unión Soviética, tales como el auge económico sin precedentes, la mayor extensión de la influencia china y su capacidad permanente de equilibrar sus conflictos internos y externos. En consecuencia, la comandante considera que la estrategia de la «contención» por sí misma no garantizaría que Estados Unidos pudiera mantener su hegemonía frente a China y que la estrategia propuesta por Kennan sería difícilmente aplicable a China debido, en gran medida, a las diferencias existentes en el entorno geopolítico actual.

En su ensayo «La evolución de la estrategia rusa en relación con la gobernanza del Ártico», el capitán de corbeta Fernando Díez Gago examina cómo la política exterior rusa, especialmente bajo el liderazgo de Vladimir Putin, ha transformado la estrategia de este país en el Ártico, mutando de una postura cooperativa a una competitiva. Inicialmente, Rusia colaboraba con otros Estados árticos a través del Consejo Ártico y siguiendo las normas de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CNUDM). Sin embargo, la anexión de Crimea en 2014 marcó un punto de inflexión que provocó sanciones internacionales y un cambio significativo en la estrategia rusa. Las sanciones afectaron negativamente a los proyectos de desarrollo en el Ártico e incentivaron a Rusia a adoptar una estrategia más competitiva para asegurar sus intereses en la región. Esta nueva postura se manifiesta en la modernización de las capacidades militares rusas en área y en los esfuerzos por expandir sus fronteras marítimas. El ensayo también destaca cómo la política exterior de Putin busca maximizar la influencia rusa y el acceso a los recur-

sos del Ártico. En resumen, la evolución de la estrategia rusa refleja una respuesta adaptativa a las presiones externas y un esfuerzo por mantener y expandir su influencia en una región de creciente importancia geopolítica y económica. Este cambio tiene importantes implicaciones para la gobernanza del Ártico y para las relaciones internacionales, ya que incrementa la competencia y, potencialmente, la conflictividad en la región.

La percepción de inseguridad de Rusia, derivada de su geografía y de experiencias históricas, ha llevado a establecer zonas de influencia para contener amenazas. Tras la disolución de la URSS y la llegada de Putin al poder, Rusia ha buscado recuperar su protagonismo internacional. La estrategia militar juega un papel fundamental en el desarrollo de esta reorientación geoestratégica. El ensayo «Evolución de la estrategia militar rusa desde Svechin a Gerasimov», del comandante (ET) Víctor Alvarellos Sarabia, analiza la transformación de la estrategia militar rusa desde las teorías de Aleksander Svechin, en las décadas de 1920 y 1930, hasta las estrategias híbridas contemporáneas formuladas por Valery Gerasimov. Svechin introdujo conceptos como la guerra de desgaste, la movilización gradual y las operaciones en profundidad, que se convirtieron en la base del arte operacional soviético. Estos principios se centraban en la necesidad de una preparación defensiva robusta y en la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del campo de batalla. Tras la desintegración de la URSS y la crisis de identidad subsiguiente, la llegada de Putin al poder marcó el inicio de un esfuerzo por devolver a Rusia su protagonismo en las relaciones internacionales. En este contexto, Gerasimov ha actualizado los principios de Svechin, adaptándolos a las nuevas realidades geopolíticas y tecnológicas. Ha introducido términos como «zona gris» y estrategias híbridas que combinan capacidades militares y no militares, como la guerra cibernética y la propaganda, para influir en los conflictos sin desencadenar una guerra abierta. Esta evolución refleja una continuidad en la adaptación de la estrategia militar rusa, que sigue priorizando la percepción de inseguridad y la necesidad de mantener zonas de influencia. Las doctrinas militares rusas han integrado eficazmente los principios de sus predecesores con innovaciones contemporáneas, lo que permite a Rusia enfrentar los desafíos actuales y futuros con mayor flexibilidad y eficacia.

El segundo bloque se centra en el nivel operacional y agrupa también tres artículos. El primero analiza la importancia del planeamiento y la libertad de acción del comandante operacional en el

contexto de la dirección política de la guerra. Un segundo artículo estudia la integración de enfoques estructurales y dialécticos en la conducción a nivel operacional. A su vez, el tercero analiza cómo la inteligencia artificial (IA) puede transformar las operaciones militares, en especial en el proceso de planeamiento de la OTAN.

El artículo «Planeamiento, visualización y libertad de acción del comandante operacional», del comandante (ET, Argentina) Sebastián Carlos Latorre, examina la importancia de la relación entre el planeamiento, la visualización y la libertad de acción del comandante operacional en la conducción de operaciones militares, y cómo estos factores se vinculan con la dirección política en contextos bélicos contemporáneos. El autor argumenta que, aunque el principio de subordinación de lo militar a lo político sigue siendo esencial, la complejidad actual de los conflictos exige una mayor autonomía para los comandantes operacionales. El estudio del caso histórico de la guerra de Malvinas ilustra cómo la intromisión política puede perjudicar la conducción operacional. El autor considera que la falta de una visualización clara y la consiguiente pérdida de libertad de acción llevaron al fracaso de la campaña argentina. Este caso subraya la necesidad de que el comandante militar mantenga una clara visión del objetivo final y asegure su libertad de acción para ejecutar operaciones coherentes y efectivas, incluso bajo la presión y las limitaciones impuestas por el nivel político.

La libertad de acción del comandante operacional es crucial para tomar decisiones rápidas y efectivas, mientras que la visualización permite anticipar y adaptar las operaciones a condiciones cambiantes. Un planeamiento preciso y flexible es esencial para mantener esta libertad de acción. Además, el autor destaca la importancia de una dirección política clara y coherente que permita al comandante operacional actuar con la autonomía necesaria para alinear las acciones militares con los objetivos políticos. La intervención excesiva de la política puede desvirtuar las acciones militares, lo que provoca la pérdida de coherencia y efectividad.

El artículo «Aproximación estructural y dialéctica a la conducción operacional: el proceso de *targeting* como paradigma de funciones y procesos conjuntos», del teniente coronel (EA) Andrés Octavio Sambeat Vicién, analiza la conducción operacional militar desde una perspectiva que integra enfoques estructurales y dialécticos. La obra sostiene que la combinación de ambos enfoques es esencial para mejorar la efectividad de las operaciones conjuntas. El enfoque estructural se basa en una planificación sistemá-

tica y detallada que organiza y coordina los recursos militares de manera eficiente, lo que proporciona una base sólida para las operaciones. Este enfoque se complementa con el enfoque dialéctico, que se centra en la adaptación y la capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes y a las acciones del adversario. Durante la ejecución de las operaciones, el enfoque dialéctico permite a los comandantes ajustar sus planes en tiempo real, enfrentando de manera más efectiva la fricción, el azar y el caos inherentes a los conflictos bélicos. El autor utiliza el proceso de *targeting* para ilustrar cómo se pueden integrar estos enfoques. El *targeting*, un proceso estructural por naturaleza, requiere de una evaluación continua y ajustes basados en los resultados obtenidos y en las reacciones del adversario, lo que demuestra la necesidad de combinar la planificación estructurada y la ejecución adaptativa. En conclusión, el autor argumenta que una visión conciliadora que integre enfoques estructurales y dialécticos es crucial para una conducción operacional efectiva y resiliente que mejore la capacidad de las fuerzas militares para enfrentar y superar los desafíos dinámicos del campo de batalla moderno.

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una tecnología disruptiva en numerosos aspectos en el mundo actual, pero es en su aplicación a las operaciones militares donde puede cobrar especial relevancia, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones. El ensayo «La inteligencia artificial como factor de transformación de las operaciones militares en el nivel operacional», del capitán de corbeta Juan Manuel Garat González, analiza cómo la inteligencia artificial (IA) puede revolucionar las operaciones militares centrándose en su aplicación a nivel operacional y en el proceso de planeamiento de la OTAN.

En su ensayo, Garat expone cómo se pueden aplicar las diferentes tecnologías de IA en una amplia gama de operaciones militares. El autor destaca la importancia de los datos en las operaciones militares y describe cómo la IA puede ayudar a manejar la gran cantidad de información disponible y cómo estos datos pueden emplearse para entrenar a futuros sistemas de IA. A continuación, Garat analiza cómo las diferentes tecnologías de IA pueden contribuir al planeamiento de operaciones militares en el nivel operacional tomando como referencia el proceso de planeamiento de la OTAN y centrando el estudio en las fases relacionadas con la generación de conocimiento y la toma de decisiones. La IA puede enriquecer la comprensión del entorno operativo y mejorar la capacidad de predicción y planeamiento. La incorpora-

ción gradual de la IA reducirá los tiempos de decisión y permitirá una mayor precisión en las operaciones, siempre bajo la supervisión humana. Además, se subraya la importancia de considerar las implicaciones éticas y legales, de modo que se garantice el respeto a la dignidad humana y el cumplimiento del derecho internacional humanitario. Según el autor, el uso militar de la IA debe ser transparente y supervisado para asegurar su fiabilidad. Por otro lado, la posesión de estas tecnologías por adversarios menos respetuosos con los derechos humanos plantea amenazas significativas y podría redefinir los conflictos futuros, donde las operaciones en el ámbito cognitivo y el ciberespacio jugarán un papel crucial en la guerra de la información y la desinformación.

Un tercer bloque versa sobre estudios de inteligencia. El artículo del teniente coronel (GC) Balbino Espinel analiza la comunidad de inteligencia española en comparación con los sistemas de inteligencia de Francia y Reino Unido. El autor busca determinar si la comunidad de inteligencia española ha alcanzado un grado de desarrollo suficiente para ser considerada un sistema nacional de inteligencia maduro. Para ello, identifica una serie de descriptores que permiten conceptualizar lo que se entiende por un sistema de inteligencia y se comparan con el modelo francés y británico. Esta comparación busca detectar buenas prácticas y recomendaciones que, tras ser validadas por expertos, puedan servir de base para futuras mejoras en la comunidad de inteligencia española. El artículo concluye que, aunque la comunidad de inteligencia española ha progresado significativamente, necesita una serie de reformas estructurales y normativas para alcanzar la eficiencia y eficacia que caracterizan a los sistemas de inteligencia más avanzados de Europa. Las recomendaciones propuestas buscan cerrar estas brechas y consolidar un sistema de inteligencia que pueda responder adecuadamente a las necesidades de seguridad y defensa del país.

El cuarto bloque versa sobre cuestiones relacionadas con la motivación y gestión de los recursos humanos. El comandante (ET) Francisco M. Pérez Pérez, en su artículo «Conocimiento y selección de las competencias del equipo para ser efectivo: la Campaña Antártica», investiga la relevancia de las competencias actitudinales en la selección y efectividad de los equipos del Ejército de Tierra en la Campaña Antártica. Realizada en la Base Gabriel de Castilla, la misión incluye una dotación de trece miembros que apoyan investigaciones científicas. Evaluando las campañas desarrolladas entre 2017 y 2022, el autor identifica las

competencias críticas como el trabajo en equipo y la flexibilidad/adaptación. Los resultados de su análisis indican que, aunque las competencias técnicas y los conocimientos son importantes, son las competencias actitudinales y los valores éticos los que marcan la diferencia en el desempeño y éxito de la campaña. Factores como la motivación y la cohesión también influyen en el desempeño. La investigación proporciona una base científica para la selección de personal en misiones extremas, subrayando la necesidad de valorar tanto las habilidades técnicas como las competencias actitudinales y los valores éticos para asegurar el éxito y la efectividad de las operaciones.

Finalmente, en un artículo que suscitará controversias, la comandante (ET) Sara Rivera López examina la importancia de la conciliación de la vida personal, familiar y profesional en la motivación y compromiso del personal militar. El objeto de su investigación es conocer el grado de compromiso del personal militar con la organización y descubrir cómo las medidas de conciliación podrían impactar en la motivación del personal militar para fortalecer su compromiso con el desarrollo de la carrera militar. A través de una revisión normativa y de la realización de encuestas, así como del análisis comparativo de las políticas de conciliación de las Fuerzas Armadas de Francia, Reino Unido y Portugal, la autora afirma que, aunque se han producido avances significativos en las Fuerzas Armadas españolas, las medidas actuales no permiten al personal militar equilibrar sus aspiraciones personales y profesionales, lo que, en algunos casos, les obliga a renunciar al desarrollo de la carrera militar establecido.

En conjunto, estos trabajos proporcionan una comprensión integral de aspectos relevantes y actuales relacionados con la seguridad, la defensa y las Fuerzas Armadas. La capacidad de análisis crítico, la aplicación de metodologías adecuadas y el desarrollo de competencias específicas son esenciales para los oficiales de Estado Mayor, que deben estar preparados para enfrentar los complejos desafíos que plantea el entorno estratégico y operativo.

Tan solo me resta felicitar, una vez más, a los oficiales cuyos trabajos aquí se publican y animar a los futuros alumnos del Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas y del Curso de Altos Estudios de Inteligencia para la Defensa a seguir su ejemplo y ampliar, mediante su esfuerzo, el cuerpo de conocimientos relacionados con las Fuerzas Armadas y con los estudios de paz, seguridad y defensa, siempre con la disciplina intelectual, el rigor y la tenacidad que debe caracterizar su trabajo.

Capítulo primero

Conocimiento y selección de las competencias del equipo para ser efectivo: la Campaña Antártica

Francisco M. Pérez Pérez

Resumen

La Campaña Antártica del Ejército de Tierra es una misión única en la cual se despliega una dotación de trece hombres y mujeres para apoyar labores de investigación científica. Para conformar este equipo, se nombra un jefe de campaña, quien posteriormente llevará a cabo un proceso de selección de personal buscando elegir a los miembros más idóneos para su dotación. Se ha investigado para determinar si, partiendo de unos conocimientos y destrezas exigidas para el puesto, las competencias de actitud resultan ser el factor fundamental para alcanzar la efectividad en la campaña, así como para identificar las competencias más deseables. Se estudiaron las campañas comprendidas entre los años 2017 y 2022 y se obtuvo información de primera mano de los miembros de las distintas dotaciones, jefes, científicos y un representante del Ejército. Los resultados mostraron que todas las campañas de estudio habían resultado «exitosas» o «excelentes» y se destacaron las competencias de «trabajo en equipo» y «flexibilidad/adaptación» como las más prioritarias. Además, la investigación ha verificado que una selección de personal basada en competencias asegura la efectividad de la Campaña Antártica y aumenta la probabilidad de éxito.

Palabras clave

Competencias, trabajo en equipo, selección de personal, efectividad de equipos, reclutamiento.

Knowledge and selection of team competencies to be effective: the Antarctic Campaign

Abstract

The Antarctic Campaign of the Spanish Army is a unique mission, in which a thirteen-member crew comprised of men and women is deployed to support scientific research tasks. To form that team, a campaign chief is appointed, who will carry out a personnel selection process, looking for the best candidates. This research was conducted in order to determine if, owning to the knowledge and skills required for the post, competencies related to attitude become the key factor to ensure the effectiveness of the campaign, as well as to identify the most desirable competencies. The campaigns comprised between 2017 and 2022 were studied, obtaining relevant information from crew members, chiefs, scientists and an Army representative. The results showed that all the researched campaigns were «successful» or «excellent», highlighting the «teamwork» and «flexibility / adaptability» as the highest priority competencies. The research has also verified that a personnel-selecting process based on competencies ensures the effectiveness of the Antarctic Campaign and increases the probability of success.

Key words

Competencies, teamwork, personnel selection, team effectiveness, recruitment.

1. Introducción

«Se buscan hombres para un viaje peligroso. Paga reducida. Frío intenso. Largos meses en la más completa oscuridad. Peligro constante. Es dudoso que puedan regresar a salvo. En caso de éxito, recibirán honores y reconocimiento».

(Ernest Shackleton, anuncio de reclutamiento publicado en el diario *Times*)

El famoso explorador Ernest Shackleton, considerado como uno de los más intrépidos aventureros de la historia, llevó a cabo una legendaria expedición por la Antártida en el año 1915 donde tuvo que superar todo tipo de adversidades y demostrar grandes dotes de liderazgo. Antes de embarcarse en su navío, el Endurance, eligió a veintisiete hombres para formar su tripulación tras un proceso de selección al que se presentaron más de cinco mil candidatos. Todos ellos estaban ansiosos por vivir grandes aventuras y motivados por un impactante anuncio de reclutamiento.

Herederos de ese espíritu aventurero y de investigación, el Ejército de Tierra (ET) español participa y lidera desde el año 1988 la que es su misión más longeva, la Campaña Antártica (en



Figura 1. Tripulación del Endurance en la isla Elefante.
Fuente: Picryl, 2024

adelante CAET). Esta campaña se desarrolla principalmente en la isla Decepción, situada en el archipiélago de las Shetland del Sur[1], en la Antártida, donde se ubica la base española denominada «Gabriel de Castilla»[2].

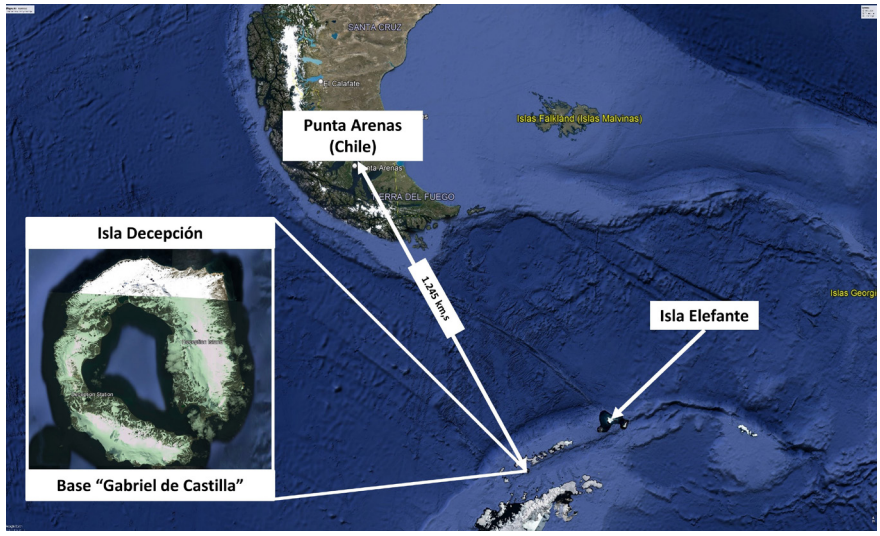


Figura 2. Localización de isla Decepción y Base «Gabriel de Castilla». Fuente: Elaboración propia

Los cometidos que se realizan en la misión vienen recogidos en una directiva del jefe de Estado Mayor del Ejército[3] donde básicamente se contemplan los siguientes:

- Mantener presencia física de España en el territorio antártico.
- Colaborar con el Ministerio de Ciencia e Innovación en labores de investigación científica[4].

[1] Como parte del archipiélago de las Shetland del Sur se encuentra también la Isla Elefante, donde la tripulación de Shackleton logró refugiarse tras el hundimiento del Endurance. Desde la Isla Elefante, el capitán Shackleton junto con cinco intrépidos más zarparon hacia la isla de Georgia del Sur en busca de ayuda (Sadurní, 2022).

[2] El nombre de la base «Gabriel de Castilla» fue adoptado en honor al almirante español que avistó por primera vez las tierras antárticas en 1603. La base se encuentra a más de 12 000 km de nuestro país y a más de 1000 km del puerto más cercano (Ministerio de Defensa, s. f. a).

[3] La directiva es renovada periódicamente. La última versión a fecha del presente artículo es del 2 de septiembre del 2021 (Directiva 12/21 Campaña Antártica del Ejército de Tierra, 2021).

[4] Para ello hay firmado un *Protocolo de actuación entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, para la gestión de la Base Antártica Española Gabriel de Castilla 2019-2022.*

- Mantener las condiciones de uso de las instalaciones de la Base Antártica española.
- Desarrollar proyectos de investigación y experimentación de interés para el ET.
- Dar a conocer a la sociedad, al mundo científico y al propio ET las actividades que se realizan en la Antártida.

Dentro de la base Gabriel de Castilla, el personal de la dotación del ET convive y presta apoyo a los científicos civiles que desarrollan distintos proyectos de investigación recogidos en el Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación[5].

Para conformar el equipo miembro de la misión, el Estado Mayor del ET (EME), a través de la División de Operaciones (DIVOPE), designa un jefe de campaña de empleo comandante o teniente coronel, quien será a su vez responsable de seleccionar al resto de componentes de su dotación[6]. Esta dotación, además del jefe, estará compuesta por doce hombres y mujeres con conocimientos y habilidades muy heterogéneas (sanidad, alimentación, navegación, comunicaciones, etc).

Como sucedió en la expedición de Shackleton, multitud de candidatos envían anualmente su solicitud al puesto, siendo principalmente reclutados de forma interna dentro del ET. Para realizar la selección de personal, el jefe de campaña dispondrá de varias semanas en las que podrá analizar los currículums de los candidatos y llevar a cabo las entrevistas personales que considere.

Con una dotación conformada y entrenada durante intensos meses de preparación, todo el personal militar y científico civil es proyectado hasta la Isla Decepción. Para ello, se cuenta con el apoyo de dos buques oceanográficos principales: el BO «Sarmiento de Gamboa» y el BIO «Hespérides», que navegan aproximadamente cuatro días[7] a lo largo del mar de Hoces hasta llegar a la base Gabriel de Castilla.

---

[5] Muchos de los proyectos son realizados por universidades como la de Barcelona, Granada, Vigo, Salamanca, Cádiz y Alcalá de Henares, entre otros centros como la Agencia Española de Meteorología (AEMET) o el propio Instituto Geográfico Nacional (IGN), que actualmente tiene asignada la vigilancia volcánica de la isla Decepción (Ministerio de Defensa, s. f. b).

[6] Al personal del ET que forma el equipo de la Campaña Antártica se les denomina «dotación».

[7] Tras volar desde territorio nacional hasta Chile, el último tramo se realiza vía marítima partiendo normalmente del puerto de Punta Arenas (Chile), situado a 1245 km en distancia reducida de la isla Decepción. En algunas ocasiones se inicia el viaje desde el puerto de Ushuaia (Argentina), situado a 1008 km en distancia reducida.

En cuanto a la duración, el despliegue siempre se producirá durante el verano austral (entre noviembre y marzo) y tendrá una duración de campaña de aproximadamente cuatro meses, aunque las fechas pueden variar ligeramente en cada campaña. Una vez comienza la misión, el jefe de campaña se constituye a su vez como jefe de base.



Figura 3. Dotación de la XXXI CAET al inicio de su misión desde el puerto de Ushuaia. Fuente: (Ejército de Tierra, 2018)

Todo el personal de la dotación militar del ET trabajará en simbiosis con el personal científico para cumplir con todos los cometidos asignados, buscando siempre el más alto grado de desempeño. A todo esto se añade la complejidad de producirse en un ambiente aislado, austero y con condiciones climáticas muy cambiantes y extremas.

Ante tal particular misión, surgen dos cuestiones principales que, una vez resueltas, podrán ayudar al jefe de campaña en su proceso para formar la mejor dotación posible, capaz de afrontar esta misión apasionante con plenas garantías. La primera cuestión es saber qué competencias actitudinales son las que deben poseer todos los miembros de la dotación del ET que aseguren la efectividad del equipo y favorezcan alcanzar el éxito de la campaña. Como segunda cuestión, se hace necesario confirmar si, mientras se disponga de las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto, esas competencias adquieren un valor predominante a la hora de alcanzar el mayor grado de desempeño de toda la campaña en su conjunto.



Figura 4. Base «Gabriel de Castilla».
Fuente: (Ejército de Tierra, 2018)

Por último, el presente artículo no pretende desmerecer el valor de los conocimientos y habilidades que se requieren para ocupar los distintos puestos dentro de la CAET, sino que busca explorar el campo de las competencias actitudinales y cómo estas pueden ser el factor diferenciador que haga que esta misión tan particular resulte efectiva o incluso exitosa.

2. Factores personales que afectan a la efectividad de un equipo

«Las dificultades son simplemente retos que hay que superar».
(Ernest Shackleton. Lema de la XXXI CAET)

Además de las competencias propias de todo miembro del equipo, existen una serie de factores relacionados con las personas que serán clave para un resultado efectivo. Entre estos factores se destacan los siguientes: motivación, compromiso, síndrome del *burnout*, diversidad, coordinación implícita, cohesión, identidad múltiple y clima organizacional.

Es preciso aclarar que debido a que todos los conceptos organizativos son mayormente aplicados en empresas, en ocasiones se emplearán de manera indistinta los términos «trabajador», «colaborador» o «empleado en referencia a «miembros del equipo» o «personal de la dotación», que serían los más propios para el ámbito de la Campaña Antártica.

2.1. Definición de «efectividad»

Resulta fundamental definir el concepto de «efectividad», pues a veces la propia palabra «efectividad» puede confundirse con otros términos como «eficacia» o «eficiencia». Existen distintos grados de desempeño que se pueden establecer en cuanto al resultado de un equipo de trabajo y para definirlos se empleará el Modelo de la Escalera de las 5E (Borque *et al.*, 2015, pp. 81-82).

A modo resumen, en este modelo los grados de menor a mayor desempeño van en el siguiente orden ascendente:

- Eficaz. Se alcanzan los objetivos individuales de cada miembro y los miembros cuentan con la preparación necesaria para realizar sus tareas.
- Eficiente. Además de ser eficaz, se optimizan los recursos y medios.
- Efectivo. Además de ser eficiente, existe sinergia entre los objetivos de cada miembro del equipo y se consigue la meta final buscada por la organización.
- Exitoso. Además de ser efectivo, todos los miembros están comprometidos con la meta final y las tareas a realizar, contribuyendo a una mayor calidad en la ejecución y resultados.
- Excelente. Además de ser exitoso, se consiguen los objetos en sintonía con la ética y valores de la organización.

2.2. Motivación

Algunos psicólogos como Alfonso Alcántara (2018) afirman que la motivación no es una competencia que se tenga, sino que es el resultado de una serie de factores. Alcántara añade que la motivación es contextual (depende del lugar y situación), idiosincrática (depende de la historia personal de cada individuo), temporal (depende del momento) y específica (depende de los objetivos). Además, Alcántara señala que «los trabajadores motivados no son aquellos que salen de su zona de confort, sino aquellos que hacen su zona de confort más grande».

La motivación se considera además como uno de los «motores» fundamentales que mueven al resto de aspectos que hacen a un trabajador ser efectivo. Un modelo para medir dicha motivación puede ser el denominado Modelo SCARF planteado por

David Rock (2008). El doctor David Rock establece cinco factores determinantes para la motivación que tienen repercusión directa sobre el desempeño. Estos factores son:

- *Status* (estatus). Cuando todo miembro de un equipo mantiene su estatus dentro del equipo y siente que se valora y respeta la importancia de su trabajo, aumentará su motivación.
- *Certainty* (certeza). Referido a contar con la certidumbre necesaria para afrontar cometidos futuros.
- *Autonomy* (autonomía). Se refiere a contar con la autonomía suficiente a la hora de afrontar los cometidos.
- *Relatedness* (relaciones sociales). Cuando la relación dentro del grupo o ciertos compañeros es buena se aumenta la motivación.
- *Fairness* (justicia). En referencia a sentirse tratado de forma justa o injusta por el jefe o compañeros.

2.3. Compromiso

La definición de compromiso en el trabajo o compromiso organizacional se entiende como el «grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su pertenencia en dicha organización» (Robbins y Coulter, 2005).

Este compromiso organizacional se puede dar en tres dimensiones según Allen y Meyer (1996):

- Afectiva. Se produce por apego emocional, identificación con los valores y filosofía de la empresa u organización.
- Continua. Se refiere a los lazos materiales que crea el colaborador con la empresa referentes al tiempo, dinero o esfuerzo que lleva invertido, los cuales le frenan a optar por un cambio.
- Normativa. Por la simple obligación contractual de permanecer en la organización.

De todos estos ámbitos, el afectivo es el que realmente dota de valor al compromiso y el que será tratado en el presente artículo como factor generador de efectividad.

Actualmente, las empresas suelen emplear el término anglosajón *engagement* cuando se refieren al compromiso afectivo

que genera la organización entre sus trabajadores[8]. El concepto *engagement* puede ser definido exactamente como «un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, el cual a su vez suele ser persistente y no focalizado en un objetivo, evento o situación particular» (Schaufeli *et al.,* 2002).

Para poder medir este compromiso organizacional o *engagement*, existen cuestionarios específicos como el denominado *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES), el cual contempla una serie de ítems relacionados con las tres áreas mencionadas en el párrafo anterior de vigor, dedicación y absorción (Utrecht University, 2003). Aun teniendo este cuestionario en consideración, para la presente investigación se ha optado por seguir un modelo más simple y reducido denominado Modelo de las 3S. Este modelo fue creado por José Manuel Casado (2009, citado en Quezada y Ulloa, 2015, p. 156) y busca identificar el compromiso de un colaborador o empleado basándose en tres indicadores:

- *Say.* Lo que el trabajador habla en su entorno o círculo familiar sobre su grado de satisfacción por pertenecer a su empresa u organización.
- *Stay*. Cuando se tiene el deseo de permanecer dentro de la organización por apego y grado de vinculación y no por obligación o por una determinada circunstancia personal.
- *Strive.* Si el trabajador realiza esfuerzos adicionales en beneficio de la organización, aun cuando dichos esfuerzos no se encuentran contemplados como obligatorios en su trabajo diario.

El compromiso se relaciona con la satisfacción laboral, pues los mejores momentos en el ámbito profesional se producen cuando los miembros del equipo se encuentran enfocados a un fin de forma voluntaria y con alto grado de optimismo[9] y convicción (Csikszentmihalyi, 1991).

Se conoce además que el compromiso presenta un efecto multiplicador, pues unos colaboradores comprometidos tenderán a ser

[8] También se pueden encontrar otros términos como el de «ponerse la camiseta» en referencia al vínculo generado en el cual el colaborador lo da todo por la empresa (Peterson, Puia y Suess, 2003). Al igual que con el término *engagement,* el término «ponerse la camiseta» también se refiere a un compromiso afectivo.

[9] Una actitud positiva en el trabajo puede resultar en una mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional (Pérez y Carranza, 2007).

proactivos, ayudarán a los demás y tomarán responsabilidades (Salanova, Martínez y Llorens, 2004). Esta idea está alineada con el pensamiento de algunos autores en relación con la «interacción grupal». Así, por ejemplo, el autor Adam Grant (2014) añade que además del talento y la motivación, el éxito depende de la interacción grupal, para lo que se necesitan personas comprometidas con la organización que piensen más en aportar que en recibir[10].

Además, el compromiso tiene un efecto «contagioso», pues las personas que lo poseen tienden a convertirse en embajadores de su organización y a expandir su motivación al resto de miembros del equipo (Quezada y Ulloa, 2015). Con este hecho también se fomenta que los individuos se sientan identificados con su equipo y que se unan alrededor de los objetivos de la organización, lo cual tendrá un impacto positivo en la efectividad del equipo (Reis y Puente-Palacios, 2019).

2.4. Síndrome del *burnout*

El síndrome del *burnout* es el concepto opuesto al de *engagement* y se conoce también como «síndrome de desgaste ocupacional o profesional». Se puede definir como «padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo» (Álvarez, 2011, p.1).

Sin embargo, la definición del síndrome del *burnout* más consolidada es la de Maslach y Jackson (1981, pp. 1-2):

> «El síndrome del burnout es una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento físico y/o psicológico, una actitud fría y despersonalizada en la relación hacia los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar».

Estos rasgos propios del *burnout* no aparecen de manera espontánea, sino que son el resultado de un proceso compuesto por tres fases. En una primera fase aparece un estrés en el individuo debido a que surgen demandas laborales que podrían exceder

[10] La empresa MRC, fundada por Manuel Tallada, sigue la misma filosofía que Adam Grant y resalta también la importancia de las «relaciones» como factor multiplicador de los recursos (material, humanos, etc.) en la consecución de resultados efectivos (Tallada, 2020).

a los recursos humanos o materiales disponibles. A esta fase le sigue otra en la que el sujeto realizaría un sobreesfuerzo ante dicha situación laboral, lo cual le produciría ansiedad, fatiga, irritabilidad, etc.

Finalmente se podría alcanzar la tercera fase, la realmente propia para considerar el caso como *burnout*, en la que el individuo cambia sus actitudes y conductas para defenderse de las tensiones experimentadas. En esta fase se mostraría distanciado con los compañeros y con falta de compromiso e interés, entre otros muchos síntomas que incluso pueden ser psicosomáticos[11].

Aun con todo lo dicho anteriormente, no se puede confirmar que siempre las causas de aparición del *burnout* estén generadas por un contexto laboral en el que se produzca ese «desacuerdo» entre los intereses de la organización y la necesidad del empleado. Existe una teoría cognitiva que defiende que no depende tanto de la situación, sino de cómo es percibida esta por el propio sujeto, por lo que depende en mayor medida de los esquemas mentales de cada individuo (Golembiewski, 1979).

2.5. Diversidad en la composición del grupo

La propia composición de la dotación, con unas áreas de cometidos muy definidas y diferentes al resto, hace que el equipo que se constituya sea siempre heterogéneo. Esta diversidad en conocimientos y habilidades será un factor a considerar de cara a la efectividad del equipo, pues si bien es muy apropiada cuando se realizan tareas creativas o intelectuales, puede plantear inconvenientes como la dificultad para integrar puntos de vista o la formación de subgrupos enfrentados dentro del propio equipo (Gil *et al.*, 2008).

El motivo de que sea apropiada para tareas creativas es porque en líneas generales favorece la innovación[12]. En cualquier empresa,

[11] Los síntomas psicosomáticos más comunes asociados al *burnout* son: fatiga crónica, dolores de cabeza, problemas de sueño, hipertensión, dolores musculares, pérdida de peso y úlceras (Álvarez y Fernández, 1991).

[12] Se puede entender la innovación como la «Introducción e implantación intencional en un puesto de trabajo, equipo, u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para ese puesto, equipo, u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización» (West y Farr, 1991).

cuando se forman equipos multidisciplinares para un proyecto, los resultados pueden ser más novedosos, ricos y diversos que los que espera el cliente (González-Romá, 2008).

La doctora en psicología y experta en trabajo en equipo Amy Edmondson (2018) añade que, para que se produzca esta innovación por diversidad, los miembros del equipo deben ser humildes para reconocer que se deben apoyar en sus compañeros, curiosos sobre qué aportan dichos compañeros y, por último, deben desear tomar riesgos para afrontar nuevas situaciones.

Otros autores han añadido que para que la diversidad realmente fomente la innovación se debe dar un condicionante que es la cohesión, que será tratada en el siguiente punto. Por lo tanto, debe existir una integración de los miembros del equipo y una discusión constructiva de las diferentes opiniones e ideas para que realmente se produzca innovación por diversidad (West, 2002).



Figura 5. Personal militar y científico de la XXXIV CAET al finalizar misión. Fuente: Ejército de Tierra, 2021

2.6. Cohesión y coordinación implícita

Es ampliamente conocido en el ámbito militar que la cohesión[13] es un factor clave para la actuación exitosa de una unidad. En este sentido, es importante el tiempo que los miembros del equipo pasan juntos, pues les permite adquirir un conocimiento común y preciso sobre las habilidades que aporta cada uno[14], lo cual les ayudará a coordinar mejor sus acciones. A este conocimiento se le denomina memoria transactiva, que además puede ser «estimulada mediante el entrenamiento del equipo en el cual todos los miembros aprenden conjuntamente a realizar una determinada tarea» (Gil *et al.*, 2008, p. 28). Este factor de la memoria transactiva será considerado durante la fase de preparación de la campaña, pues parte de la efectividad del equipo estará influenciada por este conocimiento mutuo entre todo el personal de la dotación y a su vez se realizarán tareas conjuntas de preparación.

Por otro lado, y relacionado con el anterior punto sobre diversidad de habilidades y conocimientos, diversos estudios afirman que esto genera lo que se denomina «interdependencia de tarea», ya que los «miembros del equipo dependen los unos de los otros para lograr una meta común, estimulando así la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo» (Gil *et al.*, 2008, p. 27). Aquí se aprecia, por tanto, que la propia composición de la dotación dividida en áreas de cometidos concretos favorece que se genere esta interdependencia de tarea.

En cuanto a la coordinación, esta se puede entender como el conjunto de «estrategias y patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas, y lograr así una meta común» (Gil *et al.*, 2008, p. 29). Esta coordinación puede ser explícita, mediante planificación y comunicación, pero sin duda la más interesante que afecta a la efectividad de un equipo es la denominada coordinación implícita, en la cual los miembros del equipo anticipan las acciones y necesidades de los compañeros y las demandas de la tarea, y en función de ello ajustan su propia

[13] Pudiendo ser definida como «tendencia o deseo de los miembros de un equipo de estar unidos para conseguir las metas comunes» (Gil *et al.*, 2008, p. 28).

[14] El dedicar tiempo a adquirir conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros puede ser denominado como «entrenamiento cruzado» y es una de las técnicas empleadas para el entrenamiento de los equipos (Day *et al.*, 2004).

conducta sin necesidad de planificación o comunicación explícita entre ellos (Espinosa *et al.,* 2004).

Según Rico *et al*. (2011), se pueden nombrar cuatro comportamientos como los más habituales que se manifiestan en una coordinación implícita:

- Proporcionar información o retroalimentación relevante para la tarea a otros componentes del equipo, aunque no haya solicitud previa.
- Mostrar tendencia a ayudar al compañero de forma proactiva y compartir la carga de trabajo.
- Monitorizar el progreso y el desempeño que realizan otros compañeros en relación con una actividad.
- Adaptar el comportamiento en función de las acciones que esperan los demás.

Para que todos estos comportamientos se produzcan es necesario que se disponga previamente de la memoria transactiva, como se ha expuesto al comienzo de este punto, pues la coordinación implícita tiene su raíz en el conocimiento entre el equipo (Rico *et al.*, 2011).

2.7. Identidades múltiples

El concepto de identidad múltiple está relacionado con el de diversidad —tratado en el punto 2.5—, pero en un sentido más amplio. En una organización, además de la diversidad funcional referida a las habilidades y conocimientos, existen más tipos de diversidad funcional que están asociados a valores, creencias y actitudes (Schneider y Northcraft, 1999). Pero además existe la diversidad relativa a la pertenencia a una categoría social o a una determinada característica, como puede ser el género, edad, religión u origen nacional, entre otros. La aparición de identidades múltiples en los individuos se debe precisamente a esa gran diversidad que se produce dentro de una organización (Shore *et al.,* 2009).

Por lo tanto, «las personas pueden desarrollar diversas identidades en función de los grupos a los que pertenecen o con los que se identifican y que incluyen como parte de su autoconcepto» (Riketta y van Dick, 2005).

Diversas investigaciones de psicología afirman que aquellas personas con capacidad para acumular identidades sufren menos de ansiedad, depresión y distrés psicológico, justo lo contrario de aquellas personas que se encuentran en situación de aislamiento social (Lang y Lee, 2005). En definitiva, las personas que se adaptan mediante identidades múltiples tendrán un beneficio en cuanto a su bienestar psicológico y serán capaces de ajustarse a nuevas circunstancias tanto laborales como en otros ámbitos de la vida (Alcover, 2018).

Se confirma que la identidad múltiple es un generador de sinergias y tiene efecto sobre el rendimiento individual y del equipo, pues favorece la colaboración. Sin embargo, se deben considerar ciertos márgenes. Recientes estudios afirman que la relación entre el rendimiento y las identidades múltiples presenta una forma de «U» invertida, donde tanto la pertenencia a pocos como a muchos grupos simultáneamente tendría un efecto negativo en el rendimiento (Bertolotti *et al.,* 2015).

2.8. Clima laboral o clima organizacional

El término clima organizacional nace a raíz de las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) al observar cómo influían diferentes climas sociales en el comportamiento de grupos de niños. Posteriormente, autores como Litwin y Stringer (1968) han definido el clima organizacional o clima laboral como el «conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por las personas que trabajan en ese ambiente y que se supone influyen en sus motivaciones y comportamiento».

El clima laboral está muy relacionado con los conceptos de compromiso y motivación citados anteriormente. Queda demostrado que un clima organizacional positivo generará mayor compromiso en los miembros de la organización (Soberanes Rivas y De la Fuente Islas, 2009), por lo que también se puede afirmar que las organizaciones con éxito suelen proporcionar un clima laboral acogedor y agradable a sus empleados (Chiavenato, 2009).

Alcanzar un clima laboral positivo puede requerir de una combinación de varios factores, entre los que el autor Warr (1987) destaca:

- Disponer de autonomía suficiente en el método para realizar la tarea, así como el plazo de tiempo requerido.

- Permitir que los empleados potencien sus habilidades, permitiéndoles proponer y poner en práctica soluciones alternativas a una tarea.
- Que las demandas laborales sean realistas y de acuerdo con las herramientas y capacidades del empleado.
- Asignar tareas con claridad y sin ningún tipo de ambigüedad que pudiera generar incertidumbre y estrés.
- Fomentar las relaciones sociales entre compañeros.
- Aportar retroalimentación y reconocimiento sobre el trabajo realizado.

Ante todos estos factores, se puede deducir que el ambiente laboral no solo tendrá implicaciones en los resultados organizacionales, sino también en el desarrollo mental y emocional de la persona (Quezada y Ulloa, 2015).

Por otro lado, el concepto de clima organizacional tiene gran similitud con el de clima de equipo definido como el «conjunto de percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea y el apoyo a la innovación» (Gil *et al.*, 2008, p. 28). Además, el clima del equipo tiene un efecto sobre el rendimiento, el bienestar y la cohesión del grupo. En este caso, para que se produzca un clima de equipo positivo, algunos autores como Gil *et al.* (2008) lo resumen en dos principales precursores, que son la buena interacción entre los miembros del equipo y el buen liderazgo ejercido por el jefe.

2.9. Trabajo en equipo

Un trabajo en equipo efectivo requiere de ciertas medidas que debe implementar el jefe del equipo, así como de ciertas actitudes que deben poseer sus miembros. Para considerar las claves que más influyen en un buen trabajo en equipo se emplearán como referencia las *17 Leyes del Trabajo en Equipo* establecidas por el prestigioso autor en materia de liderazgo Max C Maxwell (2003). Se considera apropiado resaltar dos de estas leyes que tienen una gran relación con el propósito de la presente investigación.

En primer lugar, la ley del nicho, que establece que para que se produzcan los mejores resultados todos los «jugadores del equipo»

deben estar ubicados en la posición que maximice sus talentos, habilidades y experiencia. Habla además de la importancia de que el jefe conozca bien al «jugador» a la hora de conformar un equipo, fijándose en la experiencia y habilidades, así como en su temperamento, actitud, pasión, disciplina, fuerza emocional y potencial.

En segundo lugar se destaca la ley de la manzana podrida, que establece que las actitudes pueden levantar o derribar a un equipo. Las actitudes tienen un efecto multiplicador y, aunque se disponga de un gran talento, una pésima actitud resultará en un mal equipo.

Finalmente, algunos autores establecen el trabajo en equipo como la competencia por excelencia, ya que realmente representa un cúmulo de varias competencias deseables. Estos autores afirman que «resulta recomendable seleccionar a los miembros no solo considerando sus conocimientos y habilidades para la tarea, sino también sus competencias para trabajar en equipo» (Gil *et al.*, 2008, p. 30).

2.10. La inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un concepto que se refiere a la capacidad para reconocer las emociones, tanto propias como ajenas, y saber gestionar una respuesta apropiada ante ellas (Goleman, 1996).

El doctor Daniel Goleman (1996) es considerado como el «padre fundador» de la inteligencia emocional y considera que se basa en cinco componentes:

- Autoconciencia. Saber reconocer los propios estados de ánimo, así como sus efectos en los demás.
- Autorregulación. Capacidad para controlar los impulsos negativos, así como para pensar antes de tomar decisiones apresuradas.
- Motivación. Mostrar pasión por el trabajo.
- Empatía. Habilidad para reconocer y comprender las emociones de los demás.
- Habilidades sociales. Saber actuar ante las emociones de los demás, manejando correctamente la situación.

Son conceptos que están relacionados con las competencias, como es el caso de las habilidades sociales, que se expondrán en el siguiente punto.

2.11. Las competencias y sus modelos

En el mundo empresarial actual existe la tendencia de realizar los procesos de la gestión de personal en base a competencias[15], lo que permite identificar el talento y con ello adquirir trabajadores que contribuyan al éxito de la empresa. En nuestras Fuerzas Armadas (FAS), algunas unidades o centros sí que han adoptado un modelo de gestión de personal basado en competencias, como sucede en el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)[16], donde los alumnos del Curso de Estado Mayor de las FAS (CEMFAS), además de adquirir los conocimientos propios de cada materia, se forman y desarrollan ocho competencias generales[17].

Para definir y establecer las competencias que pueden existir en todo trabajador surgió un primer modelo con McClelland (1973), quien descubrió que los tradicionales test de conocimientos, notas escolares y credenciales no garantizaban el éxito en un trabajo. McClelland identificaba que, además de los conocimientos y habilidades, existían una serie de factores o competencias que se manifestaban en comportamientos observables y que estaban ligadas a un rendimiento superior en el trabajo.

Al modelo de McClelland lo sucedieron otros como el de Spencer y Spencer (1993), quienes afirmaban que las competencias se podían clasificar en cinco tipos: motivaciones, características de personalidad, concepto de uno mismo, conocimiento y habilidades. De estos cinco tipos de competencias, Spencer y Spencer formulaban su modelo del «iceberg», mediante el cual

[15] En España, a partir de los años 90 se comenzó a implementar este modelo de gestión por competencias. A día de hoy, empresas como BBVA, Nestlé o Grupo Leche Pascual aplican este modelo dentro de su organización (Serra, 2013).

[16] En el CESEDEN se sigue un modelo de competencias muy extendido que divide las competencias en cuatro tipos: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. Las aptitudes son las que tienen un mayor componente hereditario, por lo que en el CESEDEN se busca el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes (Fournier, 2022).

[17] Las competencias generales que se requieren para los oficiales que egresan del CEMFAS son: 1. Pensamiento analítico y sintético, y resolución de problemas, 2. Pensamiento crítico, 3. Pensamiento creativo y prospectivo, 4. Orientación al logro, 5. Comunicación eficaz, 6. Liderazgo y trabajo en equipo, 7. Autocontrol, autoconfianza y resiliencia, 8. Investigación (Orden DEF/23/2017, de 18 de enero, por la que se aprueban los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del curso para la obtención del diploma de estado mayor, 2017).

las habilidades y el conocimiento ocuparían la parte «visible» mientras que la motivación, características de personalidad y concepto de uno mismo representarían el lado «invisible» de todo trabajador.

Teniendo en consideración todo lo anterior, en el presente trabajo de investigación se ha optado por seguir el modelo planteado por la autora Martha Alles, que está consideraba un referente a nivel mundial en el ámbito de la gestión por competencias. Martha Alles sigue un modelo muy simplificado que, como ella misma dice, «está también dirigido a todo aquel que no es especialista en el área de recursos humanos». En su modelo se analizan las capacidades de una persona dividiéndolas en conocimientos, destrezas y competencias (Alles, 2017a). Las competencias quedan definidas por Alles (2017a, p. 18) como «características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo».

Por lo tanto, el término competencia será únicamente empleado en referencia a actitudes que se materializan en comportamientos, desligándolo de los conocimientos, habilidades y destrezas.

De los más de veinticinco libros de los que Marta Alles es autora, destacan tres de ellos que han sido agrupados a modo trilogía. El primero de todos es un diccionario de competencias en el que Alles nombra y define las sesenta competencias principales que se pueden dar en los empleados (Alles, 2017a). Su segundo libro es un diccionario de comportamientos mediante el cual profundiza en todas esas competencias para que, identificando ciertos comportamientos, se pueda valorar el grado que se dispone de dicha competencia (Alles, 2017b). Su tercer libro es un diccionario de preguntas que resulta de gran valor para entrevistadores pues les ofrece preguntas clave para ayudar a identificar las competencias requeridas para el puesto (Alles, 2017c).

Por otro lado, Alles divide sus sesenta competencias en tres categorías: cardinales[18] (las que todo empleado debe poseer inde-

[18] Las veinte competencias cardinales que contempla Martha Alles (2017a, pp. 12-13) son: adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad del trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de objetivos, pru-

pendientemente de su puesto), gerenciales[19] (específicas para jefes) y específicas[20] (se pueden dar en mayor o menor medida dependiendo del área de trabajo).

Como complemento, se han considerado otras competencias que son estudiadas y requeridas en el ámbito universitario, empresarial y militar. Las fuentes que se han tomado para ello han sido:

- Universidad Carlos III (UCIII). Dispone de un diccionario de competencias[21] elaborado en base a un estudio exhaustivo sobre cuáles son las competencias diferenciales para el buen desempeño, que son consideradas factores clave para la excelencia en todo trabajo (Universidad Carlos III, s. f.).
- Empresa Carrefour. Dispone de un listado denominado «banco de competencias» donde se contemplan hasta 31 competencias[22] deseables para sus trabajadores.

---

dencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez y temple (Alles, 2017a).

19 Las diez competencias gerenciales que contempla Martha Alles (2017a, p. 13) son: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, *empowerment*, entrenador, *entrepreneural*, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio y visión estratégica.

20 Las treinta competencias específicas que contempla Martha Alles (2017a, pp. 13-14) son: adaptación-flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, colaboración, competencia del náufrago, comunicación eficaz, conocimiento de la industria y el mercado, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo-energía, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y negociación, iniciativa-autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones y trabajo en equipo.

21 La UCIII contempla seis competencias organizacionales que todas las personas de cualquier organización deben poseer: capacidad de trabajo en red, eficiencia y productividad, flexibilidad y adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro y proactividad. También incluye otras seis competencias, denominadas jerárquicas, que se aplicarán en función del grado de responsabilidad dentro de la organización: organización y planificación, habilidades sociales, pensamiento analítico, gestión de equipos, toma de decisiones y visión estratégica.

22 Estas competencias son: identificación con la Cía, orientación a resultados, iniciativa y toma de decisiones, desarrollo del talento, usar los recursos con efectividad, adaptación al cambio, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, compromiso, determinación, empoderamiento, liderazgo, reinventarse, agilidad, síntesis, orientación a la calidad, orientación al cliente, responsabilidad social, cooperación y visión global, diversidad, colaboración y trabajo en equipo, negociación, gestión del conflicto, resiliencia, organi-

- Libro *The Talent War.* Es un libro escrito por Mike Sarraille y George Randle (2020), oficiales de Operaciones Especiales estadounidenses, que analizaron los rasgos o atributos que se exigen en unidades como el *Army Special Forces*, *Marine Corps Forces Special Operations Command* (MARSOC) y *Navy Seals.* Llegaron a la conclusión de que existen nueve competencias[23] que deben caracterizar a todo militar con talento. Lo particular de este libro es que estas competencias también son extrapolables a una empresa civil, pues contribuyen al éxito de cualquier organización.

Teniendo en consideración todas las competencias anteriores, así como los cometidos que realizan los miembros de la dotación, al llevar a cabo un proceso de análisis se pueden obtener las competencias que, *a priori*, podrían resultar las más deseables en los miembros de la dotación. El resultado final estaría compuesto por un listado de once competencias principales y once competencias secundarias sobre el que iniciar la investigación:

- Competencias principales. Eficiencia/productividad, gestión del conflicto, trabajo en equipo, resiliencia, humildad, comunicación eficaz, compromiso, fortaleza emocional/temple, iniciativa/proactividad, flexibilidad/adaptación y orientación al logro.
- Competencias secundarias. Integridad, ética, respeto, perseverancia, justicia, creatividad, sencillez, influencia/negociación, pensamiento analítico, habilidades sociales y mejora continua.

Se destaca que la competencia de flexibilidad/adaptación es común en todos los ámbitos contemplados, lo que, unido a las situaciones cambiantes que se producen en cada campaña, incentiva a pensar que esta competencia podría ser la más prioritaria. El presente artículo, basado en la investigación realizada, resolverá todas las dudas.

---

zación y planificación, creatividad, impacto e influencia, capacidad de análisis, solución de problemas, colaboración digital y cultura del dato.

[23] De acuerdo con Sarraille y Randle (2020, p. 23), las nueve competencias de todo individuo con talento dentro de una organización son: *drive* (iniciativa, proactividad), *resiliency* (resiliencia), *adaptability* (adaptabilidad), *humility* (humildad), *integrity* (integridad), *effective intelligence* (inteligencia efectiva), *team ability* (trabajo en equipo), *curiosity* (curiosidad, mejora continua) y *emotional strength* (fortaleza emocional).



Figura 6. Dotación de la XXXIV CAET realizando tareas logísticas.
Fuente: (Ejército de Tierra, 2021)

3. ¿Cómo valorar el desempeño de un equipo?

«Nunca la bandera arriada, nunca la última empresa».
(Ernest Shackleton. Lema de la XXXII CAET)

Para valorar la efectividad de un equipo, un primer modelo fue el denominado *input – procesos – output* (IPO) creado por McGrath (1964), donde se identificaba que la composición y la estructura del equipo eran factores de *input* claves, así como el proceso que siguiera el equipo, para obtener un resultado u *output* efectivo. Sobre la investigación relativa a la efectividad de los equipos de trabajo, han sido innumerables los autores tanto nacionales como extranjeros que han profundizado en la materia a partir del año 2000, aunque siempre bajo el modelo general del IPO (Rico *et al.*, 2010). Así fue como se evolucionó al modelo *input – mediador – output – input* (IMOI) de Ilgen (2005), en el cual se forma un proceso cíclico donde los *outputs* representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores.

El estudio sobre la efectividad de equipos también se ha producido en el ámbito militar. En concreto, dentro de la OTAN se cuenta con el modelo denominado *Command Team Effectiveness*

(CTEF), que fue desarrollado por Peter Essens y colaboradores (2010) dentro de la Research and Technology Organization (RTO)[24]. El modelo CTEF, si bien tiene su base en los modelos de IPO de McGrath e IMOI de Ilgen, está especialmente diseñado para entornos complejos como pueden ser los militares y busca valorar y mejorar el funcionamiento de los equipos antes y durante la misión.

El modelo CTEF contempla gran cantidad de variables que afectan a la efectividad del equipo y las agrupa dentro de tres grandes bloques, que son: *conditions, processes y outcomes*. Los *outcomes* producen, a su vez, retroalimentación al ciclo mediante la realización de un juicio crítico, también conocido como *After Action Review* (AAR).

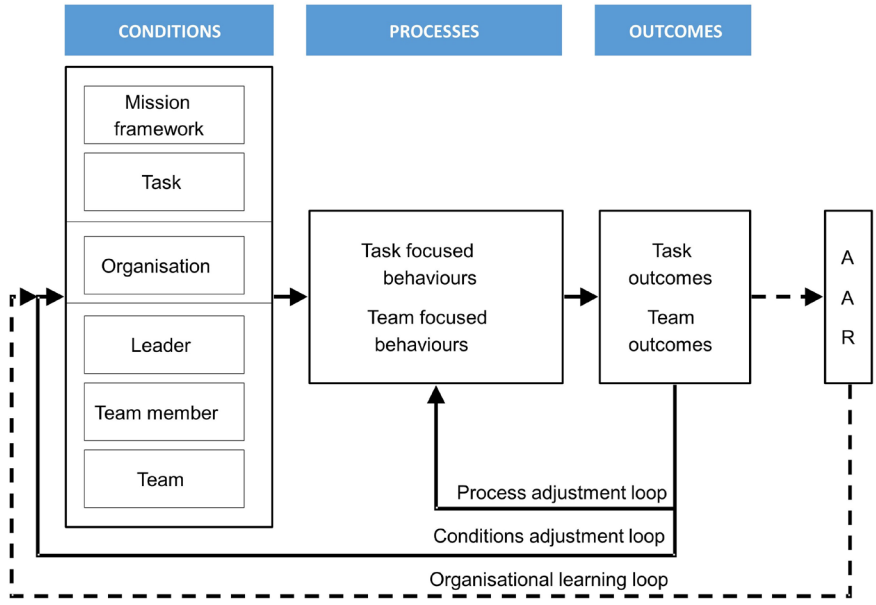


Figura 7. Diagrama del modelo CTEF. Fuente: Essens et al., 2010

En general, el bloque de *conditions* se subdivide en seis factores: *mission framework, task, organisation, leader, team member* y *team.* El bloque de *processes* se subdivide en *task focused beha-*

[24] La RTO es una organización de la OTAN que promueve y conduce investigaciones científicas e intercambio de información técnica entre los Estados miembros. Las áreas de investigación abarcan ámbitos como tecnología de sensores, medicina y factores humanos, análisis de sistemas, etc. (North Atlantic Treaty Organization, 2017).

viours y *team focused behaviours.* Los *outcomes* se darán en el ámbito de la propia tarea (*task outcomes*) y del equipo (*team outcomes*), y ambos volverán a retroalimentar las condiciones para que continúe el ciclo de trabajo del equipo.

Todos los factores personales que afectan a la efectividad de un equipo tienen cabida dentro del modelo CTEF. Los conceptos de compromiso, síndrome del *burnout*, coordinación implícita, motivación, cohesión y trabajo en equipo se incluyen dentro del *team focused behaviours*. El clima organizacional se incluye dentro de la condición *organisation*, la diversidad dentro de la condición *team* y los conceptos de identidad múltiple, personalidad, inteligencia emocional y competencias dentro de la condición de *team member.*

4. Descripción de la dotación y su proceso de selección

«Iremos a cualquier parte, siempre que sea hacia delante».
(Dr. Livindstone. Lema de la XXXIII CAET)

Actualmente, para la selección del personal que compondrá la dotación de la CAET la convocatoria establece unos requisitos en cuanto a empleo, especialidad fundamental y cursos, así como otra formación a valorar. Relativo a las competencias, se indica que el jefe de unidad del candidato, dentro de su informe donde da el visto bueno a la solicitud, debe valorar los siguientes aspectos: sociabilidad, serenidad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, adaptación a situaciones de dureza física y adaptación a situaciones de dureza climatológica. Sin embargo, este listado detallado de competencias actitudinales que se deben valorar, o competencias dominantes[25], no había sido científicamente comprobado o refutado hasta ahora, cuando la presente investigación contribuye a ello.

La dotación de la CAET se compone de trece miembros[26] entre los que se incluye al jefe de campaña. Las CAET actuales coinciden en la repartición de cometidos en las siguientes nueve áreas:

[25] Se entiende por competencia dominante: «Aquellas competencias que por alguna razón son consideradas más relevantes para ese proceso de selección en particular y se utilizan para planear la entrevista» (Alles, 2017d, p.35).

[26] El número de componentes ha sufrido variaciones a lo largo de los años siendo las campañas más numerosas la IV CAET (años 1990-1991) y la XVI CAET (años 2002-2003), que contaron ambas con veintiún miembros dentro de la dotación (Ministerio de Defensa, s. f. c).

logística, medio ambiente y bromatología, sanidad, movimiento y navegación, sistemas de información y telecomunicaciones (CIS), motores, instalaciones y alimentación.

4.1. Requisitos del jefe de campaña

En la convocatoria para optar al puesto de jefe de campaña, por parte del EME-DIVOPE (Estado Mayo del Ejército- División de Operaciones) se detallan los requisitos, capacidades, conocimientos y habilidades que se deben valorar, como son:

- Militar del empleo comandante / teniente coronel perteneciente al Cuerpo General de la Escala de Oficiales, Agrupación de Especialidades Operativas (AEO).
- Nivel de idioma inglés SLP 3.3.3.3 o superior[27].
- Experiencia profesional en mando en situaciones de aislamiento y en trato con medios de comunicación pública.
- Cursos y/o experiencia en las áreas de planeamiento/gestión logística, movimiento y supervivencia en montaña invernal y manejo de embarcaciones ligeras.

Además de estos requisitos, la convocatoria hace saber que el designado como jefe de CAET asumirá la jefatura de la base durante la fase de activación y trabajará con personal militar de perfil profesional diverso y con científicos de distintas procedencias, nacionalidades, edades y trayectorias.

Por otro lado, se destacan explícitamente las siguientes competencias que se deben valorar:

- Liderazgo y flexibilidad. El ET considera estas dos competencias claves para el éxito de la misión debido al entorno de duras condiciones de convivencia, aislamiento y climatológicas.
- Predisposición para el trabajo en equipo, sociabilidad, serenidad, sensatez, iniciativa y adaptación al trabajo en situaciones de aislamiento y en condiciones físicas y climatológicas difíciles.

Respecto a estas competencias se aprecia que están claramente alineadas con las competencias expresadas en el punto 2.11.

[27] El nivel SLP 3.3.3.3 homologado en el ámbito OTAN se corresponde con un nivel C1 de Cambridge.

Si descartamos la competencia de liderazgo específica para el jefe, las de flexibilidad*,* trabajo en equipo, iniciativa y serenidad (entendida esta última como fortaleza emocional/temple) han sido consideradas dentro de las once competencias principales que se plantean en la investigación. La competencia de adaptación al trabajo en situaciones de aislamiento y difíciles puede entenderse también como una combinación de las dos competencias principales de adaptación al cambio y resiliencia.

La competencia de sociabilidad se incluiría dentro de las otras once competencias establecidas como secundarias, expresada como habilidades sociales. La competencia de sensatez es la única que, *a priori*, no se ha contemplado en el listado de competencias del presente estudio.

4.2. Requisitos de los miembros de la dotación

Para cubrir los puestos de la dotación de la CAET, a finales de año la Brigada Logística (BRILOG) envía la convocatoria, donde se resumen los siguientes requisitos:

- *Área de logística*. Un candidato/a de empleo entre teniente y comandante perteneciente al Cuerpo de Intendencia del ET (CINET). Se valorará su experiencia en gestión administrativa, contratación y logística, entre otros.
- *Área de medio ambiente y gestión de residuos*. Un candidato/a de empleo entre teniente y teniente coronel perteneciente al Cuerpo Militar de Sanidad (CMS), especialidad Veterinaria. Se le valorará experiencia en medioambiente, gestión de residuos y bromatología.
- *Área de sanidad.* Un candidato/a de empleo entre teniente y teniente coronel perteneciente al Cuerpo Militar de Sanidad (CMS), especialidad Medicina. Se valorará su experiencia en urgencias o especialidad de Intensivista.
- *Área de comunicaciones.* Aquí se requieren dos candidatos. Un candidato/a de empleo entre teniente y capitán de la especialidad de Transmisiones. Se valorará su experiencia en comunicaciones vía satélite, redes informáticas, configuración de *routers*, sistemas de VoIP, enlaces HF y nivel de inglés. El segundo puesto será de empleo entre sargento y subteniente y se valorarán conocimientos similares.

- *Área de navegación y movimiento.* Un candidato/a que puede ser tanto de empleo entre sargento a subteniente o entre teniente a capitán. Deberá estar en posesión del curso superior de Montaña u Operaciones Especiales. Se valorará su experiencia con embarcaciones neumáticas y en alta montaña invernal, así como del disponer del título de Patrón de Embarcaciones de Recreo (PER).
- *Área de motores.* Solo se convoca a un candidato/a, pues el segundo puesto será un miembro repetidor de la campaña anterior. Será de empleo entre sargento a subteniente, con especialidad Automoción. Se valorará su experiencia en mantenimiento de máquinas y motores, así como sus conocimientos de soldadura.
- *Área de mantenimiento de instalaciones.* Solo se convoca un puesto, por contar esta área con un repetidor de la campaña anterior. Su empleo requerido será entre sargento a subteniente de la especialidad de Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas. Se valorará su experiencia en carpintería metálica, instalaciones eléctricas, fontanería, pintura y calefacción por aire.
- *Área de alimentación.* Se convocan dos puestos de Militar Profesional de Tropa y Marinería (MPTM) con especialidad Alimentación, valorando su experiencia en cocina.

En la convocatoria se solicita a los jefes de unidad de los candidatos que informen sobre las competencias de: sociabilidad, serenidad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, adaptación a situaciones de dureza física y adaptación a situaciones de dureza climatológica*,* por lo que se deduce que estas competencias serían las que, *a priori*, el Ejército de Tierra y la BRILOG consideran como prioritarias y comunes a todos los miembros.

4.3. Nombramiento del jefe de campaña

La convocatoria para optar al puesto de jefe de CAET es difundida por mensajería oficial del ET a todas las unidades subordinadas sobre el mes de noviembre del año anterior al inicio de la campaña. Por lo tanto, se realiza un tipo de reclutamiento interno[28]

[28] El reclutamiento lo define Alles (2017d, p.27) como el «conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciba/n el ofreci-

como primera fase del proceso para incorporar personas a una organización.

Posteriormente, los peticionarios deben remitir su solicitud al EME–DIVOPE de modo que se incluya el currículum vitae y un informe de conformidad de su jefe de unidad, entre otros certificados.

Por último, el jefe de DIVOPE (JEDIVOPE) designará entre los solicitantes al personal que asistirá a una entrevista personal en la Secretaría Técnica de DIVOPE, donde se completará el proceso de selección.

4.4. Selección de los miembros de la dotación

Una vez nombrado el jefe de la Campaña Antártica, EME-DIVOPE delega en la Brigada Logística (BRILOG) las tareas relativas a la fase de preparación. Para este cometido, la BRILOG establece la Oficina de la Campaña Antártica (OCA) como órgano de coordinación con el jefe de campaña. Entre sus cometidos está el de apoyar al jefe en el proceso de selección del resto de la dotación (Directiva 12/21 Campaña Antártica del Ejército de Tierra, 2021).

La convocatoria para la dotación será difundida por mensajería oficial a todas las unidades, de modo que también se dé la modalidad de reclutamiento interno. Bo obstante, también existe un reclutamiento externo, que es el que se produce con el personal militar que ocupa las áreas de sanidad y medioambiente, pues pertenecen al Cuerpo Militar de Sanidad (CMS) de las FAS y su destino puede estar fuera del ámbito del Ejército de Tierra.

Los aspirantes mandarán sus currículums y, aquellos que sean preseleccionados por el jefe de campaña, acudirán a la unidad, centro u organismo (UCO) que se haya marcado para realizar la entrevista. En ese momento, el jefe de campaña suele disponer de aproximadamente dos semanas para realizar todas las entrevistas que considere oportunas, pero siempre dentro de esta ventana temporal. Es importante destacar que en realidad el jefe selecciona a diez miembros, pues hay dos de ellos que repiten de la campaña anterior, uno procedente del área de instalaciones

miento de empleo». El reclutamiento interno es cuando «este se realiza dentro de la propia organización» (Alles, 2017d, p. 27).

y uno del área de motores. El motivo de que siempre exista un solape de estos dos puestos es para asegurar la correcta apertura y puesta en funcionamiento de los servicios mínimos al iniciar cada campaña.

Actualmente, el jefe de campaña no cuenta con el apoyo de ningún oficial del CMS que tenga como especialidad la psicología y que le preste apoyo durante el proceso de selección. Cada jefe de campaña, en base a su experiencia, conocimiento o intuición, lleva a cabo las entrevistas y selecciona a los que conformarán su dotación.

Aunque el jefe de campaña puede recibir propuestas externas para la selección de cierto personal, su decisión siempre es respetada, lo cual demuestra la aplicación del concepto *Mission Command*[29] dentro de nuestras FAS.

5. La efectividad en el caso de la Campaña Antártica

«Solo irás más rápido; juntos, llegaremos más lejos».
(Proverbio chino. Lema de la XXXIV CAET)

Durante el estudio realizado se analizaron un total de cinco campañas antárticas, en concreto aquellas comprendidas entre los años 2017 y 2022. Se realizaron encuestas y entrevistas tanto a los miembros de las dotaciones, como a los jefes, científicos y al personal representante del EME para alcanzar un conocimiento científico sobre las competencias más requeridas y su importancia como elemento clave para asegurar la efectividad de la campaña.

5.1. Factores relacionados con la efectividad dentro de la CAET

Los resultados de la investigación demuestran que los factores que influyen en el grado de desempeño según el modelo CTEF se suelen manifestar de manera muy positiva dentro de la CAET. Todas las campañas muestran un alto grado de compromiso entre sus miembros, que realizan por iniciativa propia más cometidos

[29] El concepto *Mission Command* es traducido al español como «mando orientado a la misión» y se refiere a «una forma de mando descentralizada en la que un comandante fija su propósito y otorga competencia a sus subordinados para que puedan actuar con la máxima libertad de acción, explotando las oportunidades y respondiendo a situaciones cambiantes o imprevistas» (Ministerio de Defensa, 2018, pp. 171-172).

de los estipulados. El grado de motivación y cohesión suele ser también muy alto desde el principio, pues se parte de que todos los miembros son voluntarios. A diferencia de lo que se pudiera pensar, esta motivación y compromiso puede llegar a potenciarse más durante el despliegue debido a las condiciones austeras y de aislamiento y al reducido número de personal que forma la campaña. Por ello, el síndrome del *burnout* se puede considerar como un hecho atípico dentro de la CAET.

Todo esto cuenta con la influencia positiva de la diversidad funcional, ya que cada componente del equipo tiene un cometido específico y entre todos saben que se deben apoyar para que la misión se cumpla. También se produce la diversidad por sexo, un aspecto que se recomienda desde EME-DIVOPE y que muchos jefes de CAET valoran como muy positivo, pues permite un mayor acercamiento y cohesión con la parte científica.

Otro factor que también se produce es el de la capacidad de los miembros para adoptar identidades múltiples, pero en el sentido más positivo de la definición, pues gracias a las competencias de trabajo en equipo y habilidades sociales los miembros de la dotación son capaces de adaptarse y convivir entre todos los distintos grupos que se formen. La formación de estos subgrupos suele estar más motivada por la actividad laboral y la edad que por el empleo. En la parte científica puede ser más acuciante, pues cada proyecto se compone de científicos procedentes de una misma universidad; sin embargo, es aquí donde resulta fundamental el liderazgo del jefe de campaña, que adopta medidas que favorecen la integración.

En cuanto al clima laboral, este es valorado como positivo o muy positivo en la mayor de las ocasiones. Sin embargo, en algunos casos puede verse afectado por el denominado costumbrismo, y es que cada jefe puede adoptar las medidas de vida y funcionamiento que considere como jefe de base, pero esto a su vez puede generar fricciones con personal veterano, que ha funcionado de manera distinta en anteriores campañas. En similitud a lo anterior, algún jefe de CAET identifica la tozudez como un problema que se puede dar dentro de la dotación, pues el personal dispone de grandes conocimientos en su área y puede mostrarse inflexible a la hora de aplicarlos en la campaña. Por el ámbito científico se destaca también que el clima laboral suele ser bueno debido a las condiciones austeras de vida y material, pues a diferencia de lo que se pudiera pensar, estas condiciones generan mayor consciencia y predisposición al trabajo.

Además, la dotación suele alcanzar un alto grado de coordinación implícita, que se empieza a generar durante la fase de preparación en territorio nacional y se impulsa aún más en el trabajo diario durante el despliegue, ya que se realizan gran número de actividades en apoyo a los proyectos científicos de manera sinérgica y sincronizada. Por lo tanto, los miembros de la dotación suelen anticipar las acciones de sus compañeros, lo que a su vez favorece el que se realicen más cometidos de los marcados.

Por último, se pueden producir otros factores externos a la propia persona y que también afectan al resultado del desempeño, que tienen cabida dentro del modelo CTEF (en concreto, dentro de las condiciones de *mission framework*, *task* y *organisation*). Los más comunes suelen ser el exceso de tareas y la carencia de medios. Aun así, todos estos factores externos tienen una media de incidencia entre normal y poca.

5.2. Grado de desempeño de las caet

Tras analizar los factores del punto anterior, y de acuerdo con el modelo CTEF, se aprecia que no hay ningún factor llamativo que haga que las CAET reduzcan su grado de desempeño, hecho que



Figura 8. Colaboración entre personal militar y científico durante la XXXII CAET. Fuente: Ejército de Tierra, 2019

ha sido doblemente comprobado a través de las entrevistas y encuestas realizadas durante la investigación.

El grado de efectividad es alcanzado con amplitud y existe sinergia entre los miembros de la dotación. Esto se demuestra al observar que los factores relativos a la cohesión, la coordinación implícita y la diversidad son muy positivos.

El grado de exitoso también se alcanza en todas las CAET, pues el alto grado de compromiso y motivación que muestran todos los integrantes de la campaña es generalizado. Incluso el grado de excelente es alcanzado con facilidad, dado que va asociado a una serie de valores que suelen ser implícitos en los miembros de la dotación.

Por lo tanto, las CAETs superan el umbral de la efectividad, valorándose como exitosas y excelentes. No solo los integrantes de las dotaciones muestran su claro convencimiento de este hecho, sino también los científicos civiles y el representante del EME, quienes valoran las continuas felicitaciones que se reciben por parte de los organismos relacionados con la gestión y coordinación de los proyectos científicos[30], donde se destaca cada año el alto grado de desempeño de las campañas.

5.3. Las competencias más deseables para la dotación

Llegados a este punto, y habiendo verificado que las cinco campañas de estudio han resultado con un alto grado de desempeño, se pueden analizar e identificar las competencias que son más deseables para todos los miembros.

De las once competencias principales y once competencias secundarias que *a priori* se habían seleccionado en el punto 2.11, la investigación ha conseguido alcanzar el conocimiento científico sobre las competencias más deseables para todos los miembros de la dotación, incluido el jefe.

Aquí, sin duda alguna, destaca la competencia de trabajo en equipo, donde todos los miembros de las distintas dotaciones son unánimes en cuanto a su importancia, lo cual no es sorprendente debido al estrecho trabajo que se realiza entre el perso-

[30] Los principales organismos son: Comité Polar Español, Unidad de Tecnología Marina del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Subdirección General de Análisis del Ministerio de Ciencia y la Agencia Estatal de Investigación.

nal militar y científico en un ambiente aislado y con condiciones austeras.

La competencia de flexibilidad y adaptación al cambio se posiciona como la segunda competencia más deseable debido a las situaciones cambiantes o imprevistos que pueden surgir durante la campaña, siendo bien sabido entre todo el personal militar y científico que: «Cada Campaña Antártica es siempre distinta». Otras competencias que destacan son el compromiso y la iniciativa/proactividad, que están muy ligadas con el alto grado de motivación que se muestra.

Muy motivado por este ambiente incierto y las posibles adversidades que puedan surgir, otras dos competencias se han mantenido como prioritarias: la resiliencia y la fortaleza emocional o temple. Aunque puedan resultar parecidas *a priori*, la resiliencia estaría referida hacia la capacidad de perseverar con firmeza y determinación ante situaciones difíciles o adversas mientras que la fortaleza emocional o el temple se refiere más a mantener una actitud positiva, alta empatía y control de las emociones ante situaciones estresantes o caóticas (Sarraille y Randle, 2020).

En cuanto a las competencias secundarias que se contemplaron inicialmente, se destacan como muy exigibles las de habilidades sociales y respeto. Ambas están muy ligadas con el trabajo en equipo y se ponen en valor debido a unas áreas de trabajo muy diferenciadas y a una convivencia muy estrecha dentro de la base Gabriel de Castilla.

Por último, han surgido dos conceptos que, sin ser competencias como tal, tienen gran influencia en el desempeño de los miembros de dotación. El primero es el factor conocido como inteligencia emocional, desarrollado por el psicólogo Goleman (1996) y referido en el punto 2.10 como la capacidad para reconocer las emociones, tanto propias como ajenas, y saber gestionar una respuesta apropiada ante ellas. Este concepto está relacionado con las competencias anteriores de habilidades sociales, respeto y, por supuesto, fortaleza emocional o temple, pero además introduce la importancia de la empatía.

El segundo concepto surgido durante la investigación ha sido la importancia de los valores. Es un factor que los jefes de campaña tienen en consideración en sus procesos de selección dado que, como se ha mencionado antes, son los valores los que permiten alcanzar el más alto grado de desempeño, la excelencia.

5.4. Las competencias como elemento clave dentro de la CAET

La importancia de las competencias actitudinales (nombradas simplemente competencias según el modelo de Martha Alles) a la hora de formar un equipo efectivo es un paradigma que está extendido en numerosas unidades militares. El famoso general estadounidense Jim Mattis (2019), en su frase: «*Recruit for attitude, train for skill»,* alude a la filosofía que sigue el cuerpo de marines de EE. UU. en cuanto al proceso de selección de personal. Se resalta que la mayoría de conocimientos y habilidades se pueden obtener mediante el entrenamiento y la práctica, pero adquirir las actitudes se convierte en un proceso más complicado.

Volviendo a la Campaña Antártica, se ha querido comprobar científicamente la importancia del factor que suponen las competencias como elemento diferenciador y se han obtenido unos resultados aplastantes. Sin lugar a duda, la inmensa mayoría de personal que ha sido miembro de la Campaña Antártica, ya sea militar o científico, coincide en la importancia de las competencias como factor clave para aumentar el grado de desempeño, siempre y cuando se disponga de los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto. Tras la investigación, se comprueba que las competencias son necesarias para asegurar el grado de efectividad de la campaña y favorecen alcanzar el grado de *éxito.*

Además, los jefes de campaña se suelen encontrar con un gran número de candidatos deseosos por vivir la aventura antártica y sobrecualificados para los cometidos que deben desempeñar. Esto facilita que, durante el proceso de selección, los jefes se puedan centrar en identificar las competencias, pues como ellos mismos indican: «las competencias podrán facilitar el éxito de la campaña, o provocar su fracaso en caso de carencia»[31].

5.5. Estrategias positivas para la selección

Los jefes de campaña son conscientes de la dificultad que supone identificar las competencias en una entrevista, por lo que se ha aprovechado el presente estudio para hacer una puesta en común de algunas estrategias empleadas que han resultado exitosas para la selección. Se pueden citar las siguientes:

[31] Tal y como Maxwell (2003) expresaba en su ley de manzana podrida, reflejado en el punto 2.9.

- Hacer un buen filtrado de los currículums, identificando además capacidades adicionales que en un momento determinado puedan servir de apoyo a otra área.
- Preparar bien la entrevista y las preguntas específicas buscando corroborar las habilidades del puesto y conocer hábitos y comportamiento ante las situaciones que se pueden vivir en la Antártida.
- Intentar identificar problemas o preocupaciones familiares que pudieran provocar un descenso en la motivación durante el despliegue.
- Contemplar la importancia de la diversidad e incluir mayor cantidad de personal femenino en la dotación.
- Si algunos candidatos son conocidos previamente por el jefe y resultan de confianza, apoyarse en ellos para asesoramiento sobre el resto de candidatos.
- Una vez obtenida una lista de preseleccionados, llamar a los jefes de unidad o antiguos jefes para ampliar información sobre las competencias de los candidatos.



Figura 9. Personal militar y científico de la XXXIII CAET.
Fuente: Ejército de Tierra, 2020

Por último, se identifican tres medidas que se podrían implementar y resultar beneficiosas para mejorar el proceso de selección:

- Aumentar el grado de difusión de la convocatoria al personal sanitario y veterinario perteneciente a los Cuerpos Comunes de las FAS. Al ser estos dos puestos los únicos que no se cubren con personal específico del ET, el reclutamiento externo cobra gran importancia. La falta de peticionarios provoca que el jefe tenga poco margen de selección.
- Contar con el apoyo de un psicólogo que facilite identificar las competencias consideradas como prioritarias.
- Contar con una base de datos de candidatos que se han presentado con anterioridad y no fueron seleccionados. Esto podría ahorrar tiempo a los jefes a la hora de realizar un filtrado inicial, pero también para completar sus impresiones mediante un histórico de comentarios sobre el candidato.

6. Conclusiones

«Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos».
(Ray Kroc. Lema de la XXXV CAET)

La Campaña Antártica del Ejército de Tierra es una misión única y singular dentro de nuestras Fuerzas Armadas en la cual una dotación de trece hombres y mujeres, siguiendo el espíritu aventurero del capitán Shackleton, se despliega durante aproximadamente cuatro meses en la base española «Gabriel de Castilla», situada a más de 12 000 km de nuestro país y más de 1000 km del puerto más cercano. Este equipo tiene entre sus cometidos principales el mantener las instalaciones de la base y apoyar a los proyectos científicos de investigación que son de interés para el Ministerio de Ciencia e Innovación. Esto se conseguirá mediante un trabajo intenso en estrecha coordinación y sinergia entre el propio equipo militar y el personal científico.

Para liderar ese equipo, el Ejército de Tierra designa un jefe de campaña, que también será jefe de base y que deberá llevar a cabo un proceso de selección de personal para elegir a los doce miembros de su dotación, contando con total libertad para elegir de acuerdo a su criterio.

La situación de aislamiento, convivencia y trabajo en áreas muy dispares tanto entre personal militar como científico civil,

unido a ser posiblemente el único caso en que un jefe de misión realiza un proceso de selección personal previo, convierten a la Campaña Antártica en una misión única dentro de nuestras Fuerzas Armadas.

El presente artículo ha buscado obtener conclusiones sobre las competencias que deben poseer todos los miembros de la dotación del ET, así como si dichas competencias adquieren un valor predominante sobre los conocimientos y habilidades requeridos a la hora de alcanzar el mayor grado de desempeño de toda la campaña en su conjunto.

Además de las competencias, existen otros factores relacionados con la persona que también resultan críticos para evaluar el desempeño del equipo. Todos estos factores, como la cohesión, la motivación o el compromiso, entre otros, tienen cabida dentro del modelo CTEF, diseñado específicamente por la OTAN para medir la efectividad de los equipos.

Usando el modelo CTEF como referencia, así como mediante la realización de entrevistas y encuestas, se ha podido conocer el grado de importancia de las competencias como elemento clave en el desempeño de la dotación, así como las competencias más deseables. Se ha verificado que las CAETs suelen obtener un grado de desempeño de al menos efectivo y la valoración general se sitúa entre exitosa y excelente. Queda demostrado que los factores más importantes del modelo CTEF se dan en alto



Figura 10. Resumen de las ocho competencias prioritarias para la dotación. Fuente: Elaboración propia

grado y que los casos negativos son simplemente aislados y no representativos.

Los miembros de la dotación deberán disponer de unos conocimientos y habilidades muy específicos y necesarios para vivir y operar en un ambiente aislado y en condiciones austeras. Todas las áreas de trabajo, desde instalaciones, logística, motores, medio ambiente, comunicaciones, alimentación, sanidad y navegación, serán necesarias para garantizar el correcto funcionamiento y sostenimiento de la base, así como para apoyar en sus innumerables movimientos al personal científico, quien año tras año muestra su compromiso y labor incansable de investigación.

Para poder cumplir esta misión, hay unos conocimientos y habilidades para el puesto que serán absolutamente necesarios, de modo que, al menos, se consiga el grado de eficacia o eficiencia de la campaña. Sin embargo, cuando se quiere ir más allá deben entrar en juego las competencias, relacionadas a su vez con el factor de inteligencia emocional.

Se puede afirmar que la competencia de trabajo en equipo es, sin duda, la más prioritaria y recomendable para todos los miembros de la dotación. Muy seguida de cerca por la competencia de flexibilidad/adaptación al cambio. La lista se completaría con las competencias de compromiso, iniciativa/proactividad, resiliencia, fortaleza emocional/temple, habilidades sociales y respeto.

En cuanto al proceso de selección, se comprueba que, si bien este puede ser adecuado para identificar los conocimientos y habilidades, el poder identificar las competencias requiere de las estrategias personales de cada jefe de campaña, como puede ser el llamar a los jefes de unidad de los candidatos. Se considera que se podrían implementar medidas como la formación específica sobre selección de personal, el apoyo de test específicos de medición de desempeño de trabajadores o el apoyo de personal psicólogo, lo que mejoraría la corroboración de competencias.

Aún con lo anterior, el aspecto decisivo resulta ser la falta de candidatos en las áreas de sanidad y medio ambiente, lo que no permite hacer una selección basada en competencias en estas áreas. Sin esto, será difícil garantizar una sinergia de grupo o un compromiso que den un resultado de desempeño efectivo o exitoso.

Como parte nuclear del presente trabajo, se confirma que las competencias son realmente el elemento clave que asegura que, siempre y cuando se disponga de los conocimientos y habilidades para el puesto, la campaña alcance un grado de desempeñado de al menos efectivo. Además, el grado de efectividad implica sinergia, lo cual está asociado a la competencia de trabajo en equipo.

Otro motivo importante es que los candidatos suelen estar sobrecualificados en cuanto a conocimientos y habilidades, muy por encima de los cometidos que se realizan en la campaña. Por lo tanto, los grados de eficacia y eficiencia estarían prácticamente garantizados, siendo las competencias las que marcarían la diferencia y aportarían mayor valor al resultado final del equipo.

Tampoco habrá que olvidar los valores, que siempre guiarán la actuación de nuestras Fuerzas Armadas y que han sido puestos de manifiesto en esta investigación. El escalón más alto en los grados de desempeño, el de la excelencia, será difícilmente alcanzable si aún con los conocimientos, habilidades y competencias no se dispone de los valores y *ética* de nuestra organización.



Figura 11. Tripulación del Endurance al ser rescatados y finalizar con éxito su expedición. Fuente: Picryl, 2024b



Figura 12. Personal militar y científico de la XXXV CAET al finalizar con éxito su campaña. Fuente: Ejército de Tierra, 2022

Al comienzo de este artículo se hacía referencia a que Shackleton incentivaba en su anuncio de reclutamiento diciendo: «…en caso de éxito, recibirán honores y reconocimiento».

En el caso de nuestros hombres y mujeres que año tras año componen la dotación de la Campaña Antártica, no deberán esperar nada más allá de la íntima satisfacción del deber cumplido, tal y como recitan nuestras Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas[32]. Pero lo que sí sabrán es que el éxito de su misión será más fácilmente alcanzable gracias a un jefe de campaña que podrá conocer y seleccionar las competencias que debe tener su dotación, garantizando así la efectividad de la campaña e impulsando el *éxito* de tan apasionante aventura.

Bibliografía

Alcantára, A. (2018). Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos. En: *TED x León*, 11 diciembre de 2018

[32] El artículo 19 de las reales ordenanzas de las FAS dice: «Ejercerá su profesión con dedicación y espíritu de sacrificio, subordinando la honrada ambición profesional a la íntima satisfacción del deber cumplido. Deberá tener amor al servicio y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga».

[en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=OF_rEVrQHvI

Alcover, C. M. (2018). ¿Quiénes soy?, ¿Quién somos? Identidades múltiples en el trabajo: Un estado de la cuestión. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 39(3), pp. 200-207 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2858.pdf

Allen, N. J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://sci-hub.ru/10.1006/jvbe.1996.0043

Alles, M. (2017a). *Diccionario de Competencias - La Trilogía Tomo I*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

(2017b). *Diccionario de Comportamientos – La Trilogía Tomo II*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

(2017c). *Diccionario de Preguntas - La Trilogía Tomo III*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

(2017d). *Elija al mejor. La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias.* 3ª ed. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, E. y Fernández, L. (1991). El Síndrome de «Burnout» o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría.*, 11(39), pp. 257-265 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.revistaaen.es/index.php/aen/article/view/15231

Álvarez, R. F. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. Éxito Empresarial, 160 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_160_160811_es.pdf

Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M. y Macrì, D. M. (2015). Exploring the relationship between multiple team member-s hip and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), pp. 911-924 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-relationship-between-multiple-team-of-Bertolotti-Mattarelli/317d61c2825995f44832ca02909234e89f92d843

Borque, E., Carreño, A., Diz, Eduardo y Diz, Emilio (2015). *Travesía al Liderazgo - Reflexiones para el siglo XXI*. Publicaciones Defensa.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

Csikszentmihalyi. (1991). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins Publishers.

Day, D. V., Gronn, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222056563_Leadership_capacity_in_teams

Edmondson, A. (2018). How to turn a group of strangers into a team. En: *TED Talks*, 14 junio de 2018 [en línea]. [Consulta: 14-12-2022]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=3boKz0Exros

Ejército de Tierra. (2018). *Diario de Operaciones de la XXXI Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/anteriores/2017.pdf

- (2019). *Diario de Operaciones de la XXXII Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/anteriores/2018.pdf

- (2020). *Diario de Operaciones de la XXXIII Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/diario/XXXIII_CA/Compilado_sin_Nombres.pdf

- (2021). *Diario de Operaciones de la XXXIV Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/XXXV/Diario_Operaciones_XXXIV_CAET.pdf

- (2022). *Diario de Operaciones de la XXXV Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/XXXV/Diario_de_Operaciones_XXXV_xSin_Nombresx.pdf

España. (2017). Orden DEF/23/2017, de 18 de enero, por la que se aprueban los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del curso para la obtención del diploma de estado mayor. *Boletín Oficial del Estado.* 23 de enero, núm. 19 [en línea].

[Consulta: 5-5-2023]. Disponible en https://www.boe.es/boe/dias/2017/01/23/pdfs/BOE-A-2017-688.pdf

- (2018). *PDC-01 Doctrina de Empleo de las FAS*. Ministerio de Defensa [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/pdc-01-a-doctrina-para-el-empleo-de-las-fas-libros-papel.html
- (2019). Protocolo de actuación entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, para la gestión de la Base Antártica Española Gabriel de Castilla 2019-2022. *Boletín Oficial del Estado*. 27 de junio, núm. 153 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.boe.es/boe/dias/2019/06/27/pdfs/BOE-A-2019-9632.pdf
- (2021). *Directiva 12/21 Campaña Antártica del Ejército de Tierra*. MINISDEF.

Espinosa, J. A., Lerch, J. y Kraut, R. (2004). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. En Salas, E., Fiore, S. M. y Cannon-Bowers, J. A. (Ed.). *Team Cognition: Process and Performance at the Inter- and Intra-individual Level,* Carnegie Mellon University. [En línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://dra.american.edu/islandora/object/auislandora%3A64103/datastream/PDF/view

Essens, P. *et al*. (2010). *CTEF 2.0 – Assessment and Improvement of Command Team Effectiveness: Verification of Model and Instrument*. Research and Technology Organization of NATO [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA534290.pdf

Fournier, J. (2022). Competencias del Oficial de Estado Mayor. En: *XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN*. Madrid, 19 de septiembre.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, pp. 25-31 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

Golembiewski, R. T. (1979). *Toward the responsive organization*. Utah: Brighton.

González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 29(1), pp. 32-40 [en línea]. [Con-

sulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/778/77829105.pdf

Grant, A. (2014). *Dar y recibir: Por qué ayudar a los demás conduce al éxito*. Barcelona: Gestión 2000.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-544 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: http://faculty.washington.edu/mdj3/Ilgen,%20Hollenbeck,%20Johnson,%20&%20Jundt%20(2005).pdf

Lang, J. C. y Lee, C. H. (2005). Identity accumulation, others' acceptance, job-search self-efficacy, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), pp. 293-312 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/4093942

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created-social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269-299 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Maxwell, J. (2003). *Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Nashville: Grupo Nelson.

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), pp. 99-113 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, 28, pp. 1-14 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Ministerio de Defensa. (s. f. a). *Base Antártica Española Gabriel de Castilla* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023] Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Antartica/basegabrieldecastilla/index.html

- (s. f. b). *Campaña Antártica del Ejército de Tierra, Proyectos Científicos* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Antartica/antartica/Proyectos_cientificos/index.html

- (s. f. c). *Campaña Antártica del Ejército de Tierra, Histórico dotaciones* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Antartica/antartica/Historico_Dotaciones/index.html

North Atlantic Treaty Organization. (2017). *NATO Research and Technology Organisation* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_65174.htm

Pérez, C. y Carranza, M. (2007). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Panorama Administrativo Journal*, 2, pp. 100-108 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/5003380_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL

Peterson, D. K., Puia, G. M y Suess, F. R. (2003). Yo Tengo La Camiseta (I Have To Shirt On): An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2) [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190301000208

Picryl. (2024a). *Elephant island party – A group of men standing next to each other in the snow* [en línea]. [Consulta: 15-03-2024]. Disponible en: https://picryl.com/media/elephant-island-party-ac6d23

- (2024b). *South – the story of Shackleton´s last expedition , 1914-1917 – All Safe! All Well!* [en línea]. [Consulta: 15-03-2024]. Disponible en: https://picryl.com/media/south-the-story-of-shackletons-last-expedition-1914-1917-all-safe-all-well-3eb2f9

Quezada, M. A. y Ulloa, I. J. F. (2015). Comportamiento organizacional positivo: las implicaciones del «engagement» en el entorno laboral. *ECA Sinergia*. Universidad Técnica de Manabí (UTM), 7, pp. 150-164 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197634

Reis, D. P. y Puente-Palacios, K. (2019). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Jour-*

nal, 54(2), pp. 141-153 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAUSP-07-2018-0046/full/pdf?title=team-effectiveness-the-predictive-role-of-team-identity

Rico, R., Alcover de la Hera, C. M. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), pp. 47-71 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004

Rico, R. *et al.* (2011). Procesos De Coordinación En Equipos De Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 32(1), pp. 59-68 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210007.pdf

Riketta, M. y van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), pp. 490-510 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/223393000_Foci_of_Attachment_in_Organizations_A_Meta-Analytic_Comparison_of_the_Strength_and_Correlates_of_Workgroup_Versus_Organizational_Identification_and_Commitment

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Prentice-Hall.

Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro Leadership Journal*. [En línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: http://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf

Sadurní, J. M. (2022). Ernest Shackleton y su legendaria aventura a bordo del Endurance en la Antártida [en línea]. *Historia National Geographic.* [Consulta: 21-5-2023]. Disponible en: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/ernest-shackleton-y-su-legendaria-aventura-a-bordo-endurance-antartida_17884

Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2004). Psicología Organizacional Positiva. En: Palací F. (Coord.). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: http://www.want.uji.es/wp-con-

tent/uploads/2017/10/2005_Salanova-Mart%C3%ADnez-Llorens-Psicolog%C3%ADa-Organizacional-Positiva.pdf

Sarraille, M. y Randle, G. (2020). *The Talent War*. LIONCREST.

Serra, J. (2013). Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias. *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*, 822, pp. 238-242 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/a/raa_822_2013.pdf

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. y Barker, A. (2002). The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326

Schneider, S. K. y Northcraft, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective. *Human Relations*, 52(11), pp. 1445-1467 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679905201105

Shore, L. M. *et al.* (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), pp. 117-133[en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/223029820_Diversity_in_organizations_Where_are_we_now_and_where_are_we_going

Soberanes Rivas, L. T. y De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 9, pp. 120-127 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Tallada, M. (2020). Positivismo AMDA. En: *MRC International people training*, 20 marzo de 2020 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en:

https://www.youtube.com/watch?v=GKuXwOAMe0Q

Universidad Carlos III. (s. f.). *Diccionario de Competencias Universidad Carlos III* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.uc3m.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blob-

header=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Cache-Control&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D%22Diccionario_de_Competencias_%28en_proceso_de_elaboracion%29.pdf%22&blobheadervalue2=private&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1371558457850&ssbinary=true

Utrecht University. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford Science Publications.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51(3), 355-387 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1464-0597.00951

West, M. A. y Farr, J. L. (1991). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Capítulo segundo

Talento y conciliación: cómo motivar al personal para elevar su compromiso con el desarrollo de la carrera militar

Sara Rivera López

Resumen

Los Ejércitos y la Armada son responsables de la gestión del talento y del desarrollo de la carrera militar de su respectivo personal. En la actualidad, las organizaciones civiles están implementado medidas que denominan salario emocional y que van más allá del valor económico asimilado a cada puesto. Dentro del conjunto de acciones consideradas como salario emocional podrían encontrarse las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

El objetivo de este estudio consiste en conocer el grado de compromiso del personal militar con la organización y descubrir el modo en que las medidas de conciliación podrían impactar sobre la motivación del personal para fortalecer su compromiso con el desarrollo de la carrera militar. Para ello se ha llevado a cabo una revisión normativa referente al desarrollo de la carrera, a sus trayectorias y a la conciliación de la vida personal, familiar y profesional, además de enfocar la gestión del talento en las Fuerzas Armadas (FAS) desde la perspectiva de género. Con esta finalidad, se ha realizado un análisis cuantitativo, a partir del método de investigación mediante encuesta, del compromiso organiza-

cional de personal militar, de su motivación y de su percepción sobre las actuales medidas de conciliación en las FAS.

Palabras clave

Trayectoria; vida personal, familiar y profesional; gestión.

Talent and work-life balance: how to motivate staff to increase their commitment to military career development

Abstract

The separate services of the Armed Forces are responsible for the career development and talent management of their staff. External civilian organisations are currently implementing measures that exceed the purely fiscal value of job roles, which are referred to as emotional salary. One of the components of emotional salary could be the appropriate management of a work-life balance.

The aim of this study is to ascertain the current level of commitment of military personnel and determine whether work-life balance initiatives affect their level of motivation to strengthen their commitment to their military careers. A normative evaluation of career development, career routes, and the balance between personal, family and professional life has been conducted for this purpose, with additional focus and analysis conducted to review the impact of talent management, specifically from a gender perspective, within the Armed Forces. Subsequently, by using the survey research method, a quantitative analysis of military personnel´s organisational commitment, motivation and opinion of current reconciliation measures has been carried out.

Key words

Professional career; work and private life; management.

1. Introducción

En el artículo 74.1 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar (LCM), la carrera militar queda «definida por la ocupación de diferentes destinos[1], el ascenso[2] a los sucesivos empleos y la progresiva capacitación[3] para ejercer puestos de mayor responsabilidad […]».

Desde la incorporación de la mujer al mundo laboral, la conciliación de la vida personal, familiar y profesional en las FAS se ha convertido en un reto para los militares, sujetos a circunstancias particulares de la carrera militar como son la movilidad geográfica, derivada de los destinos, ascensos y capacitación para puestos de mayor responsabilidad, y la permanente disponibilidad para el servicio, recogida en la Ley 9/2011, de 27 de julio de derechos y deberes de los miembros de las FAS (LODDFAS) (Observatorio de la Vida Militar, 2022).

Recientemente, se viene observando cómo el personal retrasa o renuncia a evaluaciones para el ascenso, mando de unidad o realización de cursos porque ello implica traslado o separación del núcleo familiar, con los consecuentes gastos económicos, viajes semanales, adaptación a un nuevo entorno (lenguas cooficiales) o gestión de colegios fuera del plazo de matriculación[4]. Incluso un porcentaje del personal se desvincula de las FAS para buscar otras oportunidades profesionales que garanticen esa ansiada conciliación de la vida personal, familiar y profesional (Gonzalez, 2018)[5].

---

1 El artículo 100.1 de la LCM especifica que «son de libre designación, de concurso de méritos y de provisión por antigüedad». El Real Decreto 456/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional los clasifica «con carácter voluntario o forzoso» y recoge las limitaciones, tiempos de permanencia, servidumbre y cese en los destinos.

2 El artículo 90 del Real Decreto 456/2011, de 1 de abril especifica las condiciones relativas a tiempos de servicio y permanencia, además de la superación de determinados cursos. Los ascensos, por norma general, conllevarán el cambio de destino según el artículo 91 de la LCM.

3 La capacitación del personal viene regulada en el Título IV de la LCM y, dependiendo del tipo de enseñanza, los cursos realizados generan una servidumbre en determinados destinos según la Norma vigésimo primera de la Orden de Defensa 464/2017, de 19 de mayo, por la que se aprueban las normas que regulan la enseñanza de perfeccionamiento y de altos estudios de la defensa nacional.

4 (Observatorio de la Vida Militar, 2015), (Observatorio de la Vida Militar, 2021), (Observatorio de la Vida Militar, 2022), (Gomez, 2018), (Bardera, 2014), (de la Gandara, 2010), (Ibañez, 2022), entre otros.

5 (Galan, 2021a), (Echazarreta, 2021), (Galan , 2021b), entre otros.

Todo ello podría dificultar la retención del talento en las FAS en dos sentidos: en el real o *de facto*, como intención[6] de abandono de la institución por otras salidas profesionales, o en el psicológico, en cuanto a la desconexión emocional o pérdida de compromiso con el desarrollo de la carrera militar. Esta situación se intenta paliar con diferentes medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional recogidas a lo largo de diferentes textos normativos. Sin embargo, pese al esfuerzo realizado desde el Ministerio de Defensa (MINISDEF), la realidad es que el personal militar no acaba de alcanzar un equilibrio entre el desarrollo de la carrera militar y el disfrute de su vida personal o familiar, limitando alguno de estos ámbitos (Fuentes, 2022).

Por otro lado, la Constitución española (CE) aborda la igualdad como un principio desde una doble perspectiva en los artículos 14 y 9.2, a cuyo tenor: «los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo […]» y «corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad […] sean reales y efectivas; […] y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social», respectivamente. No obstante, no fue hasta la promulgación de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuando se alcanzó la igualdad formal.

La Ley 3/2007, de 22 de marzo, se focaliza en combatir las manifestaciones de discriminación por razón de sexo, especialmente en la esfera específica de las relaciones laborales fuera y dentro de la Administración General del Estado (AGE), reconociendo el derecho a la conciliación y fomentando una mayor corresponsabilidad en la asunción de obligaciones familiares[7]. En este sentido, la conciliación incidiría directamente en la gestión del talento, pues si inicialmente ha sido considerada como una herramienta para facilitar la incorporación de la mujer al mundo laboral[8], en la actualidad el derecho a la conciliación y a la corresponsabili-

[6] La intención conlleva la búsqueda activa de otras salidas profesionales.

[7] De este modo el artículo 14.8 establece como criterios generales de la actuación de los poderes públicos «el establecimiento de medidas que aseguren la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de las mujeres y los hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en las labores domésticas y en la atención a la familia».

[8] Así se promulgó la Orden DEF/524/2005, de 7 de marzo, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros de 4 de marzo de 2005, por el que se aprueban medidas para favorecer la incorporación y la integración de la mujer en las FAS, que recogía, entre otras, el desarrollo de centros de educación infantil en establecimientos militares. De esta medida se benefician hombres y mujeres militares, ade-

dad podría ser entendido como una herramienta de retención del talento independientemente del género, en tanto que podría considerarse uno de los elementos del conocido salario emocional.

2. Teorías y principales aportaciones doctrinales sobre la gestión del talento, la motivación y el compromiso organizativo

En opinión de Pilar Jericó, referente internacional en liderazgo y mentalidad para el cambio, los componentes del talento son las capacidades (conocimientos, competencias y habilidades), el compromiso y la acción, y se requiere de los tres simultáneamente. No obstante, «debido a los cambios sociales que estamos viviendo, el compromiso se ha convertido en uno de los componentes más preciados y delicados de la gestión del talento» (Jericó, 2008).

En definitiva, si las capacidades de la persona conforman el elemento básico del talento, el motor lo constituye el compromiso, y si la empresa puede desarrollar las capacidades, igualmente es capaz de fortalecer el compromiso.

En relación con las FAS, y desde una perspectiva militar, según Biosca (2016: 4-5) «las FAS son una cantera inagotable de profesionales de la más alta cualificación, adornados de una de las cualidades más deseadas y casi veneradas por cualquier otra organización: la vocación», a lo que también cabría añadir los valores, la disposición y el compromiso.

El autor sugiere que en las FAS se debe encontrar la armonía entre mérito y talento, distinguiendo el primero y desarrollando el segundo. En el ámbito castrense, ese equilibrio se traduciría en que la combinación de ambos debería ser lo que potenciara el ascenso del militar en lugar del mérito exclusivamente. La LCM anima a los Ejércitos a alcanzar la excelencia en la gestión del recurso humano; sin embargo, esta se percibe como una perfecta concreción de los objetivos de la gestión del personal, cuando debería avanzar hacia un modelo que desarrolle la gestión del talento (Biosca, 2016).

Por ello, y en referencia a la movilidad promovida por los perfiles de carrera, establece que la excesiva movilidad no es benefi-

más de los menores y las parejas de dichos militares, pese a que inicialmente estuviera orientada al acceso y retención de mujeres en las FAS.

ciosa para las FAS, puesto que fomenta la mínima permanencia en los destinos, lo que a su vez, dificulta la gestión del talento al imposibilitar una continuidad en el puesto de trabajo. Además, el autor reconoce que se penaliza al personal que prefiere mantenerse en los destinos por diferentes motivos, ya se traten de circunstancias familiares, preferencias profesionales, autorrealización o comodidad, circunstancia que sí permitiría alcanzar dicha excelencia.

Las personas se motivan a través del logro, el poder o la afiliación y, si bien la persona debe movilizarse por todos ellos, siempre habrá uno predominante (McClelland, 1989). Para el autor, el incentivo natural del motivo del logro es hacer algo mejor, luego las personas con necesidad de logro obtienen satisfacción haciendo las cosas por sí mismas y suelen elegir tareas de dificultad moderada donde la probabilidad de éxito es aceptable, de manera que puedan saber si el éxito se debe a su esfuerzo. Las personas orientadas al logro no se motivan mediante incentivos materiales, sino mediante retos.

Igualmente, afirma que el motivo de poder queda definido como ejercicio de influencia y que las personas con necesidad de poder disfrutan rodeándose de gente que las respete y sean seguidores leales, ya que buscan llamar la atención sobre sí mismos y reconocimiento.

Finalmente, McClelland añade, en referencia a la afiliación, que los avances en este campo han sido poco alentadores y que aquellos con necesidad de afiliación se caracterizan porque les importan las personas y las anteponen a las tareas, de modo que evitan juegos competitivos y riesgos y presentan un gran deseo de aprobación social y aceptación.

La aplicación de esta teoría a la esfera profesional requiere englobar a los miembros de la organización en una de las tres categorías, de modo que se pueda motivar al personal de diferente manera y siempre según sus necesidades. Para aquellas personas que necesiten logro se ofrecerán retos personales con riesgo moderado y se deberá dar *feedback* (retroalimentación) y reconocer los méritos; para las personas que necesiten poder se debería trazar un seguimiento de resultados reducido; y para las personas con necesidades afectivas, cuyo rendimiento está sujeto a la aprobación social, su seguimiento dependerá de las cesiones que puedan hacer para evitar el conflicto y de la exigencia y calidad alcanzadas frente a lo requerido (Turienzo, 2016).

Por otro lado, y en contraste con la teoría anterior, pero también de aplicación a las FAS, se analiza la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, para quien «lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el trabajo, sino la no insatisfacción» (Herzberg, 2003: 7).

Herzberg (2003) concluyó que se observan dos clases de elementos que influyen en la actitud de las personas en el trabajo: factores motivadores (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento; factores de crecimiento) y factores de higiene (política de la empresa y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los pares, vida personal, relación con los subordinados, status y seguridad; factores de prevención de la insatisfacción laboral). En conclusión, sin los factores de higiene se genera insatisfacción, mientras que los factores motivadores potencian la satisfacción. A su vez, expone que los primeros tienen efecto a más largo plazo que los segundos en las actitudes de los empleados.

Fundamentándose en esta teoría, para motivar al personal, Turienzo (2016) recomienda remarcar la importancia de cada acción en el resultado global de la organización, mejorar la formación, revisar el salario y las condiciones —pese a que no son factores de motivación, ya que pueden ser generadores de insatisfacción— y mantener una política de comunicación y agradecimientos.

Con respecto al compromiso organizativo, no existe consenso en cuanto a su definición[9]. No obstante, la ausencia de consenso no implica la falta de un corpus común que permita diferenciarlo de otros constructos como la motivación, la satisfacción o la implicación (Juaneda y González, 2007). Diversos autores lo definen como una fuerza que se manifiesta en un estado psicológico o manera de pensar que dirige a la persona hacia una acción determinada (Meyer y Herscovitch, 2001; Arciniega y González, 2006).

El modelo de tres componentes del compromiso organizativo de Meyer y Allen trata el compromiso desde los enfoques actitudinal y conductual. No obstante, el objetivo es ampliar el concepto del compromiso como una mentalidad o estado psicológico sobre la relación del empleado con la organización. Cabe señalar que la

[9] Así, Sheldon (1971) lo define como una actitud u orientación de la persona hacia la organización que vincula su identidad con la misma o «*the willingness of social actors to social systems, the attachment of personality systems to social relations which are seen as self-expressive*» (Kanter, 1968: 499).

retención del talento en las FAS se podría orientar en dos sentidos: en el real o *de facto*, como intención de abandono de la institución por otras salidas profesionales, o en el psicológico, en cuanto a la pérdida de compromiso con el desarrollo de la carrera, de modo que se adapta el modelo de tres componentes al enfoque del presente estudio.

Por otro lado, este modelo sostiene que el compromiso organizacional como estado psicológico tiene tres dimensiones separables, es decir, se estudia el compromiso como un todo y establece que se divide en deseo (compromiso afectivo), necesidad (compromiso de continuación) y obligación (compromiso normativo).

De este modo, el compromiso afectivo refleja un deseo de mantener la membresía en la organización, resultado de identificar unos valores compartidos, la coincidencia de las metas de la organización y las del individuo o el afecto del individuo por las metas de la organización. Se ha identificado una variedad de antecedentes relacionados al compromiso afectivo tales como características personales, estructurales o las relacionadas con el puesto de trabajo, aunque las más significativas son las experiencias laborales, lo que da lugar a que los empleados con experiencias profesionales alineadas con sus expectativas y que satisfagan sus necesidades básicas son tendentes a generar un vínculo afectivo más fuerte con la organización (Meyer y Allen, 1991).

A su vez, el compromiso normativo refleja la obligación de permanecer que surge de la internalización de una lealtad moral y/o de la recepción de favores que requieren devolución, lo que da como resultado un apego de origen moral. Cuanto más fuerte sea este componente, mayor será el deseo del empleado de realizar sacrificios por la compañía. El compromiso normativo se ve afectado por consideraciones relativas a la lealtad y a la obligación moral adquirida con la organización y sus integrantes, los valores personales del trabajador.

Por último, el compromiso de continuación resulta del reconocimiento de los costos asociados con la partida debido, fundamentalmente, a la dificultad de encontrar alternativas o al sacrificio de los beneficios obtenidos hasta el momento. También influiría la dificultad de encontrar un nuevo puesto con las ventajas del anterior. Este componente se ve afectado por condicionantes como la edad, la antigüedad, el nivel educativo, la capacitación recibida o la situación laboral general y, a su vez, también por la jerarquía dentro de la organización, las políticas de ascenso y los plazos de antigüedad (Meyer *et al*., 1993).

Meyer y Allen (1991) desarrollaron una escala que estaba basada en este constructo tridimensional y que permitía la subdivisión del compromiso de continuidad en costes y alternativas. Esta subdivisión atendería a un alto sacrificio personal (costes de abandonar la organización) y a una escasez de alternativas (o escasez de posibilidades de encontrar una alternativa profesional), lo que daba lugar a que la persona se viera obligada a permanecer en la organización siempre que el coste del abandono percibido fuera alto y/o cuando existieran pocas alternativas profesionales. En ambos casos se manifestaría un elevado compromiso de continuación (Frutos *et al.*, 1998).

El estudio concluye que cada persona tiene un perfil de compromiso vinculado a su deseo, su necesidad y su obligación de permanecer, aunque la probabilidad de dejar la organización disminuye a medida que cualquiera de los tres componentes aumenta en fuerza. Los efectos de los tres componentes en el comportamiento en el trabajo podrían ser bastante diferentes, pues es la combinación de los tres elementos, dependiendo de una serie de condiciones internas y externas, lo que le hace adquirir relevancia al modelo.

En este sentido, cabría establecer que podría relacionarse la intención de abandono real o *de facto* de la institución con el compromiso de continuación-alternativas, y el abandono psicológico, como pérdida del compromiso con el desarrollo de la carrera, con una combinación de compromiso afectivo (vinculación con objetivos y problemas de la organización), compromiso normativo (obligación moral adquirida por los beneficios recibidos y que se traduciría en el sacrificio que el militar está dispuesto a asumir para contribuir al crecimiento de la institución) y de continuación-costes (sacrificio de beneficios). No en vano, como se ha enunciado antes, el compromiso total se compone de sus diferentes dimensiones.

3. La gestión del talento en la carrera militar y la conciliación en las Fuerzas Armadas

3.1. Análisis de la gestión del talento en la carrera militar en las Fuerzas Armadas

En referencia a la gestión del talento en las FAS, la LCM decreta los aspectos del régimen de personal para garantizar el cumplimiento de las misiones recogidas en la CE y la Ley Orgánica

5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional, y en ese sentido:

> «Los recursos humanos constituyen un factor esencial y determinante […] la política de personal no solo debe pretender cubrir las necesidades cuantitativas de los Ejércitos, sino alcanzar la excelencia, tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso y de los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos» (LCM, 2007: 4).

Además de este texto normativo, la publicación *Entorno Operativo 2035* incorpora que es necesario establecer medidas para obtener el máximo rendimiento del personal, lo que daría lugar a la gestión de talento y la preparación de la fuerza como las principales ventajas cualitativas de nuestras FAS. Igualmente, se señala como factor decisivo la promoción del talento y la definición de modelos de carrera, de manera que se permita un mayor desarrollo horizontal de las trayectorias sin perjuicio de la promoción (Ministerio de Defensa, 2022).

Es decir, se establece el factor humano[10] como piedra angular de las FAS y la gestión del talento[11] como función fundamental para alcanzar la excelencia, por lo que, además de la formación y potenciación de las capacidades del personal militar para garantizar las exigencias de la institución, se deberán considerar los intereses particulares de la persona.

El desarrollo de la carrera militar viene regulado por la LCM y, para ello, los militares profesionales serán evaluados para los ascensos, la participación en cursos y la renovación de compromisos. La Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería (LTM) y el Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería así lo especifican.

Del mismo modo y en relación con la promoción, la LCM establece una serie de condiciones para el ascenso del militar: tener cumplido el tiempo de servicios en el empleo anterior, haber permanecido en determinado tipo de destinos, haber superado los

[10] Así, «[…] el capital humano, las personas, son el activo más importante con el que cuentan [FAS], y no puede ser ni obviado, ni sometido a sistemas de gestión de personal […] poco adecuados o poco eficientes» (Biosca, 2016).

[11] Igualmente, «los analistas plantean la gestión del talento como la gran ventaja competitiva del momento» (Ruiz, 2019: 42).

cursos de actualización y tener las titulaciones específicas exigibles. Además, la Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional, y la Orden Ministerial 13/2019, de 28 de marzo, que modifica a la anterior, recogen los elementos de valoración que se deben considerar y la normativa de aplicación según la finalidad de la evaluación al personal militar, que se clasifica en cuatro grupos de valoración.

Con respecto a la enseñanza en las FAS, esta tiene la finalidad de capacitar al personal para satisfacer las necesidades organizativas de las FAS, la preparación de las unidades y su empleo en las operaciones, y comprende la enseñanza de formación, la enseñanza de perfeccionamiento orientada a la obtención de especialidades y los altos estudios de la defensa nacional. La enseñanza también está sujeta a evaluaciones para el acceso a determinados cursos.

El 1 de diciembre de 2021, y en relación con la capacitación del personal, se publicó en el Boletín Oficial del Estado el Real Decreto 1053/2021, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de especialidades de segundo tramo[12] de la carrera militar.

Finalmente, el propio Real Decreto 456/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional, afirma, en sintonía con la LCM, que los destinos se asignarán por concurso de méritos, sistema de libre designación o antigüedad, siendo este último sistema el que se prevé que caiga en desuso de manera progresiva en favor de los otros dos, que fomentan capacidad y el mérito.

En resumen y con respecto a la gestión del talento y el desarrollo de la carrera militar, el preámbulo de la LCM adelanta que los ascensos se fundamentarán en sistemas de elección y clasificación frente a la antigüedad, únicamente aplicada en el primer ascenso de cada escala, que los dos primeros empleos de cada escala se desarrollarán en puestos operativos, lo que se interpreta como unidades de la Fuerza[13], y que la ocupación de

[12] Se definen las especialidades de segundo tramo como «aquellas que permiten al personal militar de carrera reorientar su perfil profesional, para el cumplimiento de tareas en distintos campos de actividad, o adaptarlo […].

[13] «La Fuerza es el conjunto de medios humanos y materiales que se agrupan y organizan con el cometido principal de prepararse para la realización de operaciones militares» (Real Decreto 521/2020, de 19 de mayo, por el que se establece la organización básica de las Fuerzas Armadas, 2020: 12).

diferentes destinos resulta clave ya que fomenta el mérito y la capacidad al priorizar la provisión de destinos por concurso de méritos y libre designación frente al sistema de antigüedad.

A partir de lo reflejado en los textos normativos enunciados, los Ejércitos y la Armada han desarrollado sus propias disposiciones en referencia a la gestión del talento y el desarrollo de la carrera militar diseñando diferentes perfiles y trayectorias profesionales en consonancia con las características particulares de cada uno de ellos.

Los perfiles y trayectorias de carrera en el Ejército de Tierra (ET) vienen establecidos por la Directiva 02/08 Plan de Acción del Personal (actualización 2020) del Jefe del Estado Mayor del ET (JEME). En su artículo 2 se establece el objeto del documento, que es proporcionar «una clara referencia sobre los principales hitos marcados en su trayectoria profesional», en línea con la LTM y la LCM, si bien se reconoce que el modelo de personal está dirigido a satisfacer las exigencias de la organización y, dentro de las posibilidades, las aspiraciones del personal, por lo que se establece que se «dará una mayor valoración a aquellas trayectorias que más se adecúen a lo expuesto en esta directiva» (JEME, 2020: 4).

Asimismo, se enuncia que los puestos ofertados serán exclusivamente para un único empleo, reservándose los puestos indistintos para varios empleos para aquellos puestos que demanden una especialización muy específica o una determinada continuidad (JEME, 2020), lo que implica mayor movilidad geográfica para el personal militar.

En el presente documento, en el caso de la escala de oficiales (EO) y de la escala de suboficiales (ESB) se establecen dos tramos de trayectoria condicionados a la superación de los cursos de actualización, bien para el ascenso al empleo de comandante (EO), como para el empleo de brigada (ESB). En el primer tramo se desarrollan las especialidades fundamentales en las unidades, mientras que en el segundo tramo se pueden adquirir unas determinadas especialidades que permitirán la reorientación del perfil profesional, como funciones logísticas, administrativas y docentes (ESB).

Por otro lado, se ajusta la trayectoria de la escala de tropa (ETR) al tipo de compromiso. Durante el compromiso inicial (CI), este personal desarrollará la especialidad fundamental de la agrupación de especialidades operativas en las unidades. Una vez

que accedan al compromiso de larga duración (CLD), donde se podrán producir los ascensos, cambian a especialidades fundamentales de la agrupación de especialidades técnicas y, una vez que adquieran la condición de tropa permanente (TP), podrán optar a las especialidades de segundo tramo (E2T).

Por ende, la progresión de la carrera se ve sujeta a unas condiciones que dan lugar a sucesivos cambios de destino por cada ascenso —incluso a una secuencia deseable entre ellos—, a unos tiempos mínimos de permanencia y a la posibilidad de que determinado personal no ascienda[14] «como resultado de diferentes evaluaciones o por renuncia a las mismas» (JEME, 2020: 7).

Existen diferentes trayectorias para el personal del ET y, aunque en principio esto puede facilitar la satisfacción de las necesidades de la institución y las ambiciones profesionales del personal militar, el diseño detallado dificulta que el personal pueda cumplir sus expectativas profesionales cuando no se ajuste a ninguna de las trayectorias o incluso ajustándose a las mismas. El personal de ETR está sujeto a una menor movilidad geográfica por el propio diseño de sus trayectorias, menos específico.

En este sentido:

> «La puesta en práctica de este modelo […] requiere unas medidas de apoyo al personal [sobre todo en el aspecto del apoyo a la movilidad] que reconozcan este hecho y favorezcan su implantación […]. Asimismo, las acciones de gestión y formación del personal que lo desarrollen han de tener en cuenta este hecho, procurando conciliar en lo posible los intereses de los propios individuos con los de la Institución» (JEME, 2020: 16).

En referencia a las evaluaciones en el ET se ha publicado la Instrucción 71/2019, de 18 de diciembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, por la que se desarrollan las valoraciones de méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas a tener en cuenta para la realización de las evaluaciones para el ascenso por los sistemas de elección, clasificación, concurso y concurso-oposición, así como para la selección de asistentes a determinados cursos de actualización en el Ejército de Tierra. En ella se establecen, entre otros, los grupos y elementos de valoración y

[14] «Este aspecto es particularmente significativo en el ascenso al empleo de coronel, que, aun no siendo el último empleo de la escala, debido a la limitación legal existente en cuanto a su número, impide que una importante proporción de tenientes coroneles alcancen ese empleo» (JEME, 2020: 16).

sus factores de aplicación para las evaluaciones. Derivado de esta instrucción cabe extraer que los apartados de trayectoria y destinos son los que más peso tienen en las evaluaciones del personal del ET y, a la vez, los que implican mayor movilidad geográfica.

Los perfiles de carrera en la Armada vienen determinados para cada escala según la Directiva 8/2020, de 22 de mayo, del Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada, sobre perfiles de carrera de las escalas de oficiales de los Cuerpos General, Infantería de Marina, Intendencia e Ingenieros; la Directiva 4/2021, del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, sobre perfiles de carrera de la escala de suboficiales del Cuerpo General de la Armada y de Infantería de Marina; y la Directiva 15/2021, del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, sobre el modelo de progresión profesional de los militares de tropa y marinería de la Armada.

El objeto de la Directiva 8/2020, de 22 de mayo, consiste en determinar la trayectoria profesional de los oficiales, así como las especialidades complementarias, aptitudes y cursos que se deben realizar según las necesidades de la institución, de manera que pueda emplearse como guía para la planificación de los recursos humanos y la enseñanza y facilitar el equilibrio de los intereses particulares de los militares con los propios de la Armada.

En la EO del Cuerpo General de la Armada (CGA) y del Cuerpo de Infantería de Marina (CIM) solo existe una única especialidad fundamental y las trayectorias vienen marcadas por la especialidad complementaria, que podrá trascender más allá de este tramo y que, además, será requisito para ocupar determinados destinos durante un tiempo de servidumbre y para cada especialidad, diferenciadas por empleos.

Del mismo modo, estas trayectorias se dividen en dos tramos de especialización[15]. El primero, desde el primer empleo hasta los tres primeros años del tercer empleo, atiende al perfeccionamiento de la actividad y vendrá marcado por la obtención de la especialidad complementaria[16], que será requisito para ocupar determinados destinos durante el tiempo de servidumbre.

[15] Lo que conlleva «la superación del curso de actualización para el ascenso a capitán de corbeta [comandante en el caso de IM], el proceso de evaluación para el ascenso, el ejercicio del mando de buque o DER [unidad en el caso de IM], y la adquisición de la E2T o, en su caso, del CEMFAS» (AJEMA, 2020).

[16] Similar a las especialidades fundamentales del ET, aunque en el caso de la Armada cada especialidad tiene definida una trayectoria con sus particularidades en la Directiva 8/2020. En el ET, la especialidad fundamental no afecta al diseño de los tramos de la trayectoria.

El segundo tramo consistiría en el resto de la carrera y la capacitación para acceder a nuevos campos de actividad, incluyendo cursos de altos estudios de la defensa nacional y las E2T[17], lo que permitirá disponer de oficiales expertos y potenciará su permanencia en determinados destinos (AJEMA, 2020).

La Directiva 4/2021 del AJEMA comparte objeto con la Directiva 8/2020, de 22 de mayo, para la ESB, e igualmente divide la trayectoria en dos tramos diferenciados que abarcan los dos primeros empleos, por un lado, y los siguientes, a excepción de suboficial mayor, por otro. En este caso, la Directiva 4/2021 sirve de referencia y concede un margen de flexibilidad.

Al igual que la EO, y tanto en el CGA como en el CIM, el primer tramo estará orientado al ámbito de la Fuerza y la enseñanza de perfeccionamiento, mientras que el segundo tramo estará dirigido al mismo campo de actividad que vinieran desarrollando dichos militares, pero con funciones completamente distintas y de manera más profunda. El primer tramo estará marcado por la especialidad complementaria o las aptitudes, lo que da lugar a trayectorias muy específicas y determinadas para cada empleo.

Por otro lado, el segundo tramo contempla tres modelos de trayectoria: suboficiales que continúen ligados a la Fuerza, suboficiales que pasen a desarrollar tareas docentes, administrativas y logísticas genéricas, y suboficiales que desarrollen perfiles muy específicos. En cualquier caso, estos grupos «no son totalmente estancos […][18]» (AJEMA, 2021: A-I-5).

Las trayectorias de los MTM del CGA y CIM se rigen por la Directiva 15/2021, del AJEMA, que comparte objeto con las dos anteriores directivas. Sin embargo, hace referencia a los diferentes empleos en los que se adquirirá una especialidad fundamental que marcará la trayectoria[19], que a su vez irá acompañada de un modelo de especialización progresiva (especialidad complementaria,

[17] Se especifica que la E2T pertenece a la enseñanza de perfeccionamiento, mientras que el CEMFAS pertenece a los altos estudios de la defensa nacional, sin embargo «ambos cursos marcarán una trayectoria profesional de segundo tramo similar». A diferencia de la Armada, en el ET la E2T se realiza al finalizar el curso de actualización, mientras que el CEMFAS se realiza posterior y simultáneamente con el resto de cursos superiores, con lo que las trayectorias no resultan similares.

[18] Cabe señalar que «las E2T se encuentran actualmente en desarrollo» (AJEMA, 2021: A-I-10).

[19] Al igual que en el ET, la trayectoria de los MTM queda articulada en la relación de servicios profesionales con las FAS mediante el compromiso inicial (CI), el compromiso de larga duración (CLD) y la adquisición de la condición de tropa permanente (TP).

aptitudes y cursos) a lo largo de los diferentes empleos sin que existan tramos.

El modelo de la Armada, si bien detalla las trayectorias para cada especialidad complementaria y aptitud por empleos y escalas, equipara las E2T a lo que en el ET serían los cursos superiores, de manera que evita un paso intermedio que encorseta más las trayectorias en el ET y que a su vez implica mayor movilidad geográfica[20].

Por otro lado, la Armada ha desarrollado la Instrucción 53/2020, de 4 de septiembre, del Jefe de Estado Mayor de la Armada, que modifica la Instrucción 57/2015, de 5 de noviembre, del Jefe de Estado Mayor de la Armada, por la que se establecen las directrices de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional de la Armada. En este caso, las cualidades y el desempeño profesional tienen mayor peso en las evaluaciones para ambos sistemas, a diferencia de lo que ocurre en el ET y en el Ejército del Aire (EA).

Finalmente, la Instrucción 59/2019, de 4 de noviembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército del Aire, por la que se aprueban las normas complementarias para la evaluación y clasificación del personal militar profesional del Ejército del Aire, regula los valores asignados a cada área de cara a las evaluaciones, donde además se puede observar cómo los elementos de valoración que mayor consideración tienen en una evaluación son la trayectoria profesional, los destinos y el prestigio profesional, aunque los factores varían dependiendo del sistema aplicado. Por otro lado, el EA todavía no ha desarrollado las E2T, aunque sí está prevista su implantación (Nebot, 2022).

3.2. Estudio de la conciliación de la vida personal, familiar y profesional en las Fuerzas Armadas

La carta magna diferencia entre la administración civil y la militar en su artículo 97 y dota a la primera con el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), para regular las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos. En su ámbito de aplicación se hace referencia a la AGE,

[20] Esto se debe a que, al finalizar las E2T en el ET, se debe devengar el curso cambiando de destino, para posteriormente acceder a los cursos superiores, lo que a su vez implica otro cambio de destino. En la Armada, los dos pasos del ET equivalen a uno.

pero posteriormente, en su artículo 4, se reconoce al personal militar de las FAS como personal con legislación propia, de modo que la aplicación de este texto normativo resulta supletoria para el personal[21] antes citado.

Ello se debe a que la CE, en su artículo 8.1, reconoce que el ET, la Armada y el EA integran las FAS y les confiere una serie de misiones. No obstante, en el apartado 2 del mismo artículo añade que la organización militar se regulará a través de una ley orgánica, que no será otra que la Ley 5/2005, de 17 de noviembre, en referencia a la cual derivan los principales textos normativos militares y, en concreto, aquellos que regulan el estatuto de personal de las FAS: la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las FAS (LODDFAS), la LCM y el Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las FAS (RROOFAS), entre otros.

La previamente enunciada Ley 3/2007, de 22 de marzo, dedica su capítulo IV a las FAS, y más concretamente a la inclusión del principio de igualdad en la institución a través de su artículo 66:

> «Las normas referidas al personal al servicio de las administraciones públicas […], y la conciliación de la vida personal, familiar y profesional serán de aplicación en las Fuerzas Armadas, con las adaptaciones que resulten necesarias y en los términos establecidos en su normativa específica».

Por otro lado, la LODDFAS vincula la conciliación de la vida personal, familiar y profesional con la jornada de trabajo y la disponibilidad permanente para el servicio[22]; la LCM regula la aplicación de las normas y criterios en materia de conciliación al ámbito de las FAS[23], con la adaptación normativa oportuna; y las RROOFAS, entre las normas de actuación del militar, recoge que se facilitará la conciliación de los integrantes de las unidades siempre que las necesidades del servicio lo permitan[24]. En definitiva, todas ellas reconocen la conciliación de la vida personal, familiar y profesional como un derecho del militar, y ello implica que el personal militar disfrute prácticamente de las mismas medidas de conciliación que rigen la vida del empleado público.

---

21 La LCM también dispone en su artículo 5 que los principios y normas de aplicación al personal al servicio de la AGE serán de aplicación al régimen de personal de las FAS con las adaptaciones necesarias.

22 Artículos 22.1 y 22.2 de la LODDFAS.

23 Artículo 6.2 de la LCM.

24 Artículo 39 de las RROOFAS.

Como ya se ha comentado, la carrera militar viene definida por los ascensos, los destinos y la capacitación para el desempeño de funciones de mayor responsabilidad, de lo que se derivan la movilidad geográfica y la permanente disponibilidad para el servicio. Por ello, los deberes del militar deben conjugarse con el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y profesional, entre otros.

3.2.1. Medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional relacionadas con la disponibilidad permanente para el servicio

Las principales medidas de conciliación que podrían relacionarse con la permanente disponibilidad para el servicio vienen recogidas en la Orden DEF/253/2015, de 9 de febrero, por la que se regula el régimen de vacaciones, permisos, reducciones de jornada y licencias de los miembros de las FAS.

Si bien la norma diferencia en su articulado entre vacaciones, permisos, permisos por motivos de conciliación de la vida personal, familiar y profesional, reducciones de jornada y licencias, pudiendo dar a entender que solo los permisos por motivos de conciliación atienden a dichas necesidades, cabría interpretar que todos ellos están destinados a la conciliación de la vida personal, familiar y profesional, pues impactan sobre alguno de estos ámbitos y la propia normativa los interrelaciona.

Por otro lado, la figura de la reducción de jornada, a la que la Orden DEF/253/2015, de 9 de febrero, dedica un capítulo completo, requiere una mención específica. Su artículo 9 define esta figura jurídica como derecho del militar y la norma establece que su finalidad es «conciliar la vida personal, familiar y profesional».

Además, propone unas medidas accesorias al derecho como la exoneración de guardias, servicios, maniobras y actividades análogas diseñadas para reducir el impacto de la disponibilidad permanente para el servicio, en tanto que se entiende que estas actividades van más allá de la jornada de trabajo habitual. Estas medidas accesorias estarán, normalmente, supeditadas a la justificación de las necesidades del servicio[25] del jefe de unidad, centro u organismo (Orden DEF/253/2015, de 9 de febrero, 2015).

[25] Las necesidades del servicio son una figura jurídica indeterminada, cuya invocación se regula en el artículo 3 del mismo texto normativo, que pretenden equilibrar las necesidades de la institución con las circunstancias particulares del militar que solicita, no

De forma paralela, y en relación también con la disponibilidad permanente para el servicio, la institución ha desarrollado la Orden DEF/1363/2016, de 28 de julio, por la que se regulan la jornada y el régimen de horario en el lugar de destino de los miembros de las FAS. En ella aparecen las figuras de la jornada reducida por interés particular y la flexibilidad horaria, y se regulan los descansos obligatorios y adicionales y otras medidas como compensación por la realización de actividades fuera del horario habitual, siempre y cuando no se encuentren remuneradas económicamente.

3.2.2. Medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional relacionadas con la movilidad geográfica

La movilidad geográfica impacta de diversas maneras en la vida del militar y se trata de una consecuencia de la disponibilidad permanente para el servicio, aunque en este estudio se presenta aparte puesto que existe normativa específica para paliar sus efectos.

La Ley 26/1999, de 9 de julio, de medidas de apoyo a la movilidad geográfica de los miembros de las FAS, tiene por objeto «establecer un sistema de apoyo a la movilidad geográfica de los miembros de las Fuerzas Armadas» mediante una serie de procedimientos como conceder una compensación económica para la vivienda por cambio de destino con cambio de localidad hasta un máximo de treinta y seis meses, proporcionar viviendas en régimen de arrendamiento especial cuya titularidad pertenece al Instituto para la Vivienda de las FAS y proporcionar ayudas para la compra de vivienda.

Derivada del artículo 11 de la Ley 26/1999, de 9 de julio, se promulga la Orden DEF/1777/2011, de 22 de junio, por la que se determinan las bases reguladoras para la concesión de ayudas económicas para el acceso a la propiedad de vivienda de los miembros de las FAS. Igualmente, pero en relación con el artículo 3.1 de la Ley 26/1999, de 9 de julio, se promulga la Orden Ministerial 6/2022, de 4 de febrero, por la que se fijan las cuantías de las compensaciones económicas, se identifican como única localidad determinadas áreas geográficas y se dan normas

solo para la reducción de jornada, sino también para cualquier otro permiso o licencia, e incluso vacaciones, recogidas en la orden de Defensa (Orden DEF/253/2015, de 9 de febrero, 2015).

para su aplicación. Las cuantías establecidas en este texto normativo coinciden con las establecidas en normativas anteriores, inmutables desde el año 2010[26].

Por otro lado, para apoyar la movilidad geográfica los Ejércitos y la Armada cuentan con residencias militares clasificadas según su finalidad en residencias de apoyo a la movilidad geográfica y residencias de acción social.

El primer grupo lo constituyen los alojamientos logísticos militares, tanto en el interior como anexos a las instalaciones militares, y dedicados a personal destinado o en comisión de servicio no indemnizable en las unidades, centros u organismos (UCO) de las instalaciones; el segundo grupo, las residencias logísticas militares, en el exterior de las instalaciones militares y para personal que no haya accedido a plaza en las anteriores, estando destinado en UCO del municipio o municipios cercanos.

Las residencias de acción social se catalogan en residencias de descanso, residencias de estudiantes y residencias de atención a mayores. Las primeras están dedicadas al alojamiento, manutención, descanso vacacional y ocio de los militares y sus familias por ciclos de máximo diez o quince días, según marque la convocatoria, o por periodos superiores fuera de la temporada vacacional. También podrán ser utilizadas como residencias de apoyo a la movilidad de manera excepcional.

Por último, en el Real Decreto 456/2011, de 1 de abril, contempla una serie de medidas dirigidas a sobrellevar la movilidad geográfica en referencia a vacantes, destinos y comisiones de servicio, tales como:

- la previsión de ocupación debe procurarse en periodo estival mayoritariamente para facilitar la matriculación de los menores en los centros escolares;
- la posibilidad de solicitar vacantes condicionadas a los militares miembros de un matrimonio o pareja de hecho, siempre y cuando dependan de la misma autoridad, estén dentro de la

[26] Del año 2016 al 2019 se creó un nuevo grupo (grupo 0) que recoge las localidades que han reflejado, en los últimos años previos a la redacción de la norma, un incremento en los precios del alquiler de vivienda (Orden Ministerial 35/2019, de 8 de julio, 2019). En el Anexo II de la Orden Ministerial 35/2019, de 8 de julio, se especificaban dentro del área geográfica de Guadalajara–Madrid–Segovia–Toledo las excepciones de cambio de residencia que sí recibirían indemnización pese a estar contenidas en la misma área.

misma provincia y se solapen los plazos de admisión, de tal manera que si un miembro de la pareja no obtiene vacante, se entiende desistida la solicitud del otro;

- puntuación extra para las vacantes de concurso de méritos por el previo destino del cónyuge en la localidad de la vacante, el cuidado de hijos menores de doce años y el cuidado de un familiar por razón de edad, enfermedad o discapacidad;
- los militares, bien matrimonio o pareja de hecho, con hijos menores de doce años y destinados en la misma provincia no podrán ser destinados fuera de la misma con carácter forzoso;
- la exención de tiempos de mínima permanencia para el militar cuyo cónyuge militar sea destinado con carácter forzoso o voluntario fuera de la provincia para reunirse con el mismo en la nueva provincia de destino;
- los plazos de incorporación a los destinos, desde tres días hábiles en el mismo término municipal, quince días naturales entre diferentes términos municipales, treinta días naturales para traslados entre archipiélagos, entre estos y Ceuta o Melilla, y entre la península y los archipiélagos, Ceuta o Melilla y para países extranjeros;
- la asignación de puestos durante periodos de embarazo y lactancia sin que suponga pérdida de destino;
- la asignación temporal de destinos por circunstancias excepcionales de conciliación basadas en motivos de salud, dependencia o discapacidad del propio militar o de uno de sus familiares;
- la asignación de una comisión de servicio por circunstancias excepcionales de conciliación de la vida personal, familiar y profesional; y
- la posibilidad de aplazar comisiones de servicio para matrimonios de militares con hijos menores de doce años a su cargo.

3.3. Desarrollo normativo específico del Ejército de Tierra, Armada y Ejército del Aire y del Espacio

Los Ejércitos y la Armada han emitido diferentes instrucciones u orientaciones que adaptan la normativa de ámbito general a las circunstancias específicas de cada uno de ellos. Así pues, nos encontramos ante los siguientes textos:

Las orientaciones para la aplicación en el Ejército de Tierra de la Orden DEF 1363/2016, por la que se regulan la jornada y el régimen de horario habitual en el lugar de destino de los miembros de las Fuerzas Armadas recoge, además del horario habitual en las UCO del ET, horarios diferentes para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de su personal cuando la residencia habitual del militar no coincida con la del resto de la familia por cuestiones del destino.

La norma prevé «modificar el genérico del lunes, del viernes o de ambos días en caso de necesidad, completando las treinta y siete horas y media de trabajo el resto de la semana» (JEME, 2017: 3-4), lo que permite que el personal afectado disponga de más días en la residencia familiar. También regula los días de descanso que recoge la Orden DEF/1363/2016, de 28 de julio.

A su vez, el general jefe del Mando de Personal (MAPER) del ET ha desarrollado la Instrucción técnica 25/08 del MAPER, la cual desarrolla el «Procedimiento de gestión de la reducción de jornada», y el general jefe de la Fuerza Terrestre, las directrices de aplicación de las medidas de conciliación familiar.

A su vez, y en el ámbito de la Armada, se desarrolló la Instrucción permanente de organización 06/2007, de 22 de octubre, del Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada, por la que se establece la jornada y horario de trabajo del personal destinado en unidades centros y organismos ubicados en el Cuartel General de la Armada, motivo por el cual solo contempla al personal que no tenga fijada su residencia familiar en la Comunidad de Madrid.

En este sentido, se permite a este personal coger libre lunes o viernes en horario de 07:30 a 14:00 y otros tres días de 07:30 a 19:30 teniendo en cuenta que si hay un día festivo en una semana ese será el día libre, de manera que se permite disponer de más tiempo en el domicilio familiar (Instrucción permanente de organización 06/2007, de 22 de octubre, 2007).

A diferencia del ET y del EA, la Armada, en principio, solo regularía esta adaptación horaria para el personal perteneciente al cuartel general y cuyo domicilio familiar se encuentra en otra comunidad autónoma diferente a la de Madrid.

Finalmente, y en referencia al EA, la Instrucción General 60-30 Jornada y horario de trabajo, vacaciones, permisos, reducciones de jornada y licencias del personal en las unidades del Ejército del Aire abarca y regula específicamente para el EA lo dispuesto en la

Orden DEF/253/2015, de 9 de febrero y la Orden DEF/1363/2016, de 28 de julio.

En ella se establecen horarios diferentes y adaptados para el personal destinado en las unidades cuya residencia familiar se encuentra en otra provincia. También recoge el resto de medidas de conciliación y faculta a los generales jefes de los mandos y a los jefes de UCO para dictar instrucciones para el cumplimiento de la instrucción general de manera que se ajusten a sus necesidades.

4. Gestión del talento y conciliación en Fuerzas Armadas extranjeras

En la actualidad, la inmensa mayoría de FAS están implementando diferentes medidas de conciliación que les permita no solo reclutar personal competente, sino también retenerlo para promocionar la carrera militar como una opción profesional competitiva en el panorama profesional. En este sentido, se propone el estudio de Francia, Reino Unido y Portugal porque son países donde el desarrollo de la carrera militar es relativamente similar al modelo español y son países de cultura occidental[27].

4.1. Estudio de la gestión del talento y la conciliación en las Fuerzas Armadas de Francia

En las FAS francesas, el 60 % de los suboficiales han pertenecido a la ETR y el 70 % de los oficiales han pertenecido a la ESB o ETR, por lo que nos encontramos ante unas FAS que valoran significativamente el grado de experiencia de los diferentes empleos según Albretch[28] (2022).

Cada Ejército gestiona sus altos potenciales de manera individual, siendo la primera parte (de teniente y capitán en la EO) similar en los Ejércitos y la Armada. La segunda parte de la carrera se

[27] Se ha decido no incluir a Estados Unidos porque su capacidad económica, logística y de personal dista sensiblemente no solo de las FAS españolas, sino también del resto de las estudiadas en este capítulo (Carlson, 2022). El coronel David Carlson es el agregado aéreo de EEUU en España.

[28] El teniente coronel Nicolas-Paul Albrech es el oficial de enlace francés en el Estado Mayor de la Fuerza Terrestre. Participó en el panel de gestión de personal de países de nuestro entorno en el XXIV CEMFAS.

centra en la adquisición de las especialidades complementarias y, tras el tiempo de mando o de responsabilidades y el ascenso al empleo de coronel (EO), se divide en tres tipos de recorridos (corto, medio o largo) dependiendo de la formación en la escuela de guerra tras el curso de Estado Mayor y las vacantes asignadas. De este modo, se identifican las vacantes consideradas de muy alto potencial y alto potencial y se precisa el personal que se asigna a cada vacante (Albretch, 2022).

En el año 2020, un 12,3 % de los efectivos totales realizaron un cambio de destino con la consiguiente variación de la localidad de residencia, lo que supuso el 20 % de los oficiales, el 13,7 % de los suboficiales y el 5,6 % de la tropa y marinería (Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, 2022). Esto puede explicar que las principales razones por las que hombres y mujeres se desvinculan de las FAS francesas sean las dificultades para equilibrar la vida profesional y familiar, la insatisfacción con el sueldo recibido y la falta de estabilidad (OTAN, 2019).

En este sentido lo reconoce L'Haut Comité d´evaluation de la condition militaire en su decimosexto informe *La movilidad de los militares* al especificar, en relación con la misma, que es el centro de tensiones de la disyuntiva que los soldados establecen entre sus expectativas de la vida personal, familiar y profesional. Posteriormente añade que estas tensiones han aumentado de manera significativa en los últimos años y tienen mayor impacto en la retención del personal, lo que no solo implica mejorar los dispositivos existentes de apoyo a la movilidad, sino también explorar nuevas vías.

Se puede apreciar una relativa similitud entre la movilidad geográfica del personal militar francés y del español, puesto que los porcentajes de militares desplazados es similar y, en principio, en ambos países la EO sería la que más sufriese este efecto a lo largo de la carrera militar. Sin embargo, en cuanto a las medidas de apoyo a las medidas de conciliación (tabla 1), se observa una serie de diferencias relativas a la previsión de los destinos de cara a la escolarización de los menores, al igual que las facilidades para acceder a los colegios, el apoyo al cónyuge y facilidades para acceso a vivienda. Además, los militares franceses tienen una ayuda económica para los diferentes traslados a consecuencia de cambios de destino, que en España solo ocurre con destinos forzosos, y exclusivamente referida a la mudanza.

4.2. Estudio de la gestión del talento y la conciliación en las Fuerzas Armadas de Reino Unido

Las FAS británicas se nutren de personal contratado en las dos escalas, EO y ESB/ETR, que cuentan con tres versiones de carrera o etapas. Entre el 5 % y el 20 % de los oficiales acceden a la carrera militar desde el empleo de soldado. Sin embargo, el problema de las FAS británicas reside en el reclutamiento y la retención del talento, por lo que los recursos financieros se convierten en un aspecto fundamental[29] según McGlory (2022)[30].

En Reino Unido, las principales razones por las que hombres y mujeres abandonan las FAS son las dificultades para equilibrar la vida profesional y la vida familiar, la falta de estabilidad y seguir otra carrera u oportunidad educativa (OTAN, 2019). Es por ello por lo que existen programas específicos dirigidos a la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. El 61 % del personal activo planea permanecer en esa situación mientras que el 22 % planea abandonar las FAS (Ministry of Defence, 2022). Cabe señalar que el tiempo de permanencia en los destinos para las dos escalas es alrededor de dos años de forma general (Ciborowski, 2023)[31] y que solo el 18 % del personal no pasó tiempo fuera de su domicilio durante el año 2022 (Ministry of Defence, 2022).

Reino Unido ha desarrollado una estrategia de familias de las FAS (2022-2032) con un doble objetivo: inspirar el trabajo conjunto cumpliendo el Pacto de las Fuerzas Armadas[32] y proporcionar orientación a los responsables políticos. En otras palabras, proporciona el contexto y el marco para reforzar y mejorar las políticas y prestación de servicios, lo que mejora la retención y eficacia operativa (UK Ministry of Defence, 2022: 5).

El MINISDEF realiza anualmente una encuesta cuyos resultados son empleados por los equipos internos del propio ministerio y otros organismos externos para fundamentar el desarrollo de políticas y medir el impacto de las decisiones que afectan al

[29] (Swift, 2022). El teniente general James Swift es el jefe de personal de Defensa.

[30] El capitán de navío Stephen McGlory es el agregado militar de Reino Unido en España.

[31] Entrevista realizada al comandante del Ejército de Tierra británico Daniel Ciboroski, alumno del XXIV CEMFAS.

[32] El Pacto de las Fuerzas Armadas es una promesa de la nación que garantiza un trato justo a quienes sirven o han servido en las fuerzas armadas y a sus familias (UK Government, 2011).

personal, incluidos programas importantes como el Pacto de las Fuerzas Armadas. En este estudio estadístico se miden aspectos como la moral y el compromiso, la satisfacción con las medidas de conciliación, el salario, el equilibrio de la vida profesional y familiar y la situación de la vivienda, entre otros (UK Ministry of Defense, 2022).

A diferencia de las FAS españolas, la movilidad en las FAS británicas es mucho mayor. Además, el porcentaje de personal que se ausenta de su domicilio es muy elevado comparado con el del personal español. Todo ello evidencia que las medidas de conciliación estén tan desarrolladas en ese país, donde todo el personal militar tiene derecho a una vivienda y existen diversas medidas de apoyo a la escolarización, mudanzas y desplazamiento.

4.3. Estudio de la gestión del talento y la conciliación en las Fuerzas Armadas de Portugal

Existen tres formas de prestar servicio efectivo en Portugal: como personal permanente, carrera militar y vinculados a las FAS con carácter permanente; con régimen de contrato, servicio militar voluntario por un mínimo de dos años y un máximo de seis; y régimen voluntario por un periodo de doce meses[33].

El informe OTAN (2019) recoge los principales motivos por los que los militares portugueses dejan las FAS: dificultades para equilibrar la vida profesional y familiar, insatisfacción con los salarios, lesiones y falta de estabilidad son las principales causas.

En este caso, Portugal parecería tener medidas similares a las españolas ya que tienen un organismo similar a nuestro Instituto de Vivienda, infraestructura y equipamiento de la Defensa para proporcionar vivienda o ayuda para el alojamiento y residencias universitarias para hijos de militares. Sin embargo, disponen de mejores apoyos al desplazamiento orientados a la escolarización de los hijos que nuestras FAS.

[33] Lei nº 174/99 de 21 de Setembro, Lei do Serviço Militar; Lei Orgânica nº 1/2008 de 6 de Maio (1ª alteração à Lei do Serviço Militar, aprobada pela Lei nº 174/99 de 21 de Setembro); Decreto-Lei nº 289/2000 de 14 de Novembro, Regulamento da Lei do Serviço Militar; Decreto-Lei nº 52/2009 de 2 de Março (alterações necessárias ao Regulamento da Lei do Serviço Militar; Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de Maio, Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Gobierno de Portugal, s.f.).

4.4. Comparativa de medidas de conciliación[34]

	REINO UNIDO	FRANCIA
PATERNIDAD	2 semanas	1 semana
MATERNIDAD	52 semanas (transferible)	16 semanas
LACTANCIA		si
REDUCCIÓN DE JORNADA	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada
FLEXIBILIDAD HORARIA	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada
VIVIENDA	1. Proporcionan vivienda por cambio de destino 2. Empleo del sector privado si no es posible el punto 1 3. En desarrollo nuevo modelo: alquiler subvencionado y préstamos para la adquisición de vivienda	1. Establecimientos militares 2. Vivienda subvencionada 3. Ayuda para la compra o alquiler de vivienda 4. Alojamiento gratuito para militares sometidos a necesidades del servicio 5. Ayuda de hasta 8000 euros por venta de vivienda propia y adquisición de una nueva con diferencia de precio
CAMBIO DE DESTINO	1. Ayuda para mudanza 2. Ayuda para desplazamientos	1. Indemnización por traslado con 3 días de dietas para el militar y el cónyuge 2. Ayuda económica dependiendo del número de traslado 3. Abono de mudanza
ESCOLARIDAD	Subsidios para la escolarización (primaria y secundaria)	1. Provisión de destinos previa a la escolarización 2. Red colegios liceo
TRABAJO CÓNYUGE / PAREJA	Pacto de las Fuerzas Armadas (las empresas firmantes conceden beneficios a las parejas de militares como teletrabajo o traslados).	Célula de ayuda a la búsqueda de empleo del cónyuge
TELETRABAJO	Estudios	Menores de 8 años a cargo
DESPLIEGUE SIMULTÁNEOS CÓNYUGES	Respetan incompatibilidad	Respetan la incompatibilidad
ESCUELAS INFANTILES	Además, vales de guardería	Sí
OTRAS	Ausencia/permiso por estudios, reducción del compromiso, ayudas sociales, asistencia sanitaria.	Restauración, reconocimiento nueva zona para cónyuge, invalidez, préstamos para propiedad y estudios, préstamos personales, agencia para vacaciones

[34] OTAN, 2020; OTAN, 2019 y Observatorio de la Vida Militar, 2015.

	REINO UNIDO	FRANCIA
PATERNIDAD	2 semanas	1 semana
MATERNIDAD	52 semanas (transferible)	16 semanas
LACTANCIA		si
REDUCCIÓN DE JORNADA	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada
FLEXIBILIDAD HORARIA	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada	cuidado de niños, enfermos, y personas edad avanzada
VIVIENDA	1. Proporcionan vivienda por cambio de destino 2. Empleo del sector privado si no es posible el punto 1 3. En desarrollo nuevo modelo: alquiler subvencionado y préstamos para la adquisición de vivienda	1. Establecimientos militares 2. Vivienda subvencionada 3. Ayuda para la compra o alquiler de vivienda 4. Alojamiento gratuito para militares sometidos a necesidades del servicio 5. Ayuda de hasta 8000 euros por venta de vivienda propia y adquisición de una nueva con diferencia de precio
CAMBIO DE DESTINO	1. Ayuda para mudanza 2. Ayuda para desplazamientos	1. Indemnización por traslado con 3 días de dietas para el militar y el cónyuge 2. Ayuda económica dependiendo del número de traslado 3. Abono de mudanza
ESCOLARIDAD	Subsidios para la escolarización (primaria y secundaria)	1. Provisión de destinos previa a la escolarización 2. Red colegios liceo
TRABAJO CÓNYUGE / PAREJA	Pacto de las Fuerzas Armadas (las empresas firmantes conceden beneficios a las parejas de militares como teletrabajo o traslados).	Célula de ayuda a la búsqueda de empleo del cónyuge
TELETRABAJO	Estudios	Menores de 8 años a cargo
DESPLIEGUE SIMULTÁNEOS CÓNYUGES	Respetan incompatibilidad	Respetan la incompatibilidad
ESCUELAS INFANTILES	Además, vales de guardería	Sí
OTRAS	Ausencia/permiso por estudios, reducción del compromiso, ayudas sociales, asistencia sanitaria.	Restauración, reconocimiento nueva zona para cónyuge, invalidez, préstamos para propiedad y estudios, préstamos personales, agencia para vacaciones
	PORTUGAL	**ESPAÑA**
PATERNIDAD	3 semanas (26 semanas transferibles)	16 semanas
MATERNIDAD	6 semanas (26 semanas transferibles)	16 semanas

LACTANCIA	sí	sí
REDUCCIÓN DE JORNADA	sí	Cuidado de niños, enfermos, y personas de edad avanzada
FLEXIBILIDAD HORARIA	sí	Cuidado de niños, enfermos, y personas de edad avanzada
VIVIENDA	1. Ayudas para la adquisición y alquiler de viviendas 2. Alojamiento a cargo del Estado en comisiones o suplemento de residencia durante como máximo 3 años 3. Gastos de transporte	1. Ayudas adquisición vivienda 2. Compensación económica por cambio de destino (3 años) 3. Viviendas régimen especial 4. Residencias militares
CAMBIO DE DESTINO	1. Gastos por traslado 2. Gastos de mudanza	1. Gastos por traslado (destino forzoso) 2. Gastos de mudanza (destino forzoso)
ESCOLARIDAD	1. Apoyo a la escolarización 2. Residencias estudiantes	1. Residencias estudiantes 2. ET ofrece ayudas para el estudio de hijos
TRABAJO CÓNYUGE / PAREJA		
TELETRABAJO		No se contempla
DESPLIEGUE SIMULTÁNEOS CÓNYUGES	Respetan incompatibilidad	Respetan incompatibilidad
ESCUELAS INFANTILES		Sí
OTRAS		Residencias mayores, alojamientos vacacionales, vacantes condicionadas, puntuación extra para parejas militares con hijos o mayores a cargo en vacantes de concurso de méritos, protección destino forzoso cónyuges militares con hijos

Tabla 1. Medias de conciliación. *Fuente:* Elaboración propia

5. Análisis cuantitativo

Para el estudio se ha empleado la escala de Meyer y Allen adaptada a la muestra española por los autores Belinda de Frutos, Miguel A. Ruíz y Rafael San Martín (1998) de la Universidad Autónoma de Madrid para medir el compromiso de oficiales y

suboficiales de los Ejércitos y CC, y la encuesta *Actitud continua de las Fuerzas Armadas del Reino Unido. Resultados 2022* (UK Ministry of Defense, 2022), con doble traducción directa e inversa del inglés al español y viceversa para contrastar el contenido.

Los datos obtenidos fueron analizados con el paquete estadístico para las ciencias sociales IBM SPPS (del inglés *Statistical Package for Social Sciences*) versión 240.0.0.0. Para ello se ha contado con la colaboración del coronel del ET en la reserva José A. Montero Muñoz de Morales, analista de investigación de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales del Mando de Adiestramiento y Doctrina del ET. Igualmente, se ha realizado un análisis descriptivo y de correlación Pearson.

A continuación, se pueden comparar el número y porcentaje de personal militar que ha participado en la encuesta (tabla 2) y el total perteneciente a las escalas de oficiales y suboficiales de las FAS (tabla 3).

		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	% HOMBRES	% MUJERES
ET	Oficiales	157	21	178	88,20%	11,80%
	Suboficiales	103	13	116	88,79%	11,20%
	Total	260	34	294	88,43%	11,57%
AR	Oficiales	57	3	60	95%	5%
	Suboficiales	17	3	20	85%	15%
	Total	74	6	80	92,50%	7,50%
EA	Oficiales	61	5	66	92,42%	7,58%
	Suboficiales	22	5	27	81,48%	18,52%
	Total	83	10	93	89,25%	10,75%
CC	Oficiales	18	14	32	56,25%	43,75%
	Suboficiales	5	1	6	83,33%	16,67%
	Total	23	15	38	60,53%	29,47%
TOTAL		440	65	505[1]	87,13%	12,87%

Tabla 2. Personal participante en la encuesta. *Fuente:* Elaboración propia

[1] Se han descartado 96 encuestas del total de 601 por falta de respuesta a alguna o varias variables sociodemográficas o preguntas.

		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	% HOMBRES	% MUJERES
ET	Oficiales carrera	6456	284	6740	95,80%	4,20%
	Oficiales complemento	256	63	319	80.3%	19,70%
	Suboficiales	13 879	818	14 697	88,30%	19,70%
	Total	20 591	1165	21 756	94,60%	5,40%
AR	Oficiales carrera	2566	122	2688	95,50%	5,40%
	Oficiales complemento	132	29	161	82,00%	18,00%
	Suboficiales	3869	334	4203	92,10%	7,90%
	Total	6567	485	7052	93,10%	6,90%
EA	Oficiales carrera	2390	173	2563	93,30%	6,70%
	Oficiales complemento	132	50	182	72,50%	27,50%
	Suboficiales	5836	511	6347	91,90%	8,1%%
	Total	8358	734	9092	91,90%	8,10%
CC	Oficiales	1243	899	2142	58%	42%
	Oficiales complemento	71	73	144	49,30%	50,70%
	Suboficiales	583	36	619	94,20%	5,80%
	Total	1897	1008	2905	65,30%	34,70%
TOTAL		37 413	3392	40 805	91,70%	8,30%

Tabla 3. Oficiales y suboficiales FAS. *Fuente:* Observatorio Militar de Igualdad, 2023

5.1. Resultados[2]

A tenor de los datos obtenidos en el estudio estadístico cabe señalar que la dimensión del compromiso que predomina para todos los factores demoscópicos (sexo, escala, Ejército y años de servicios) según la tabla 4 es la de tipo afectivo seguida de la de tipo de continuación por el coste que supondría dejarlas y/o la falta de alternativas y, por último, la de tipo normativo. El compromiso total, el afectivo, el de continuación y la conciliación se encuentran por encima del punto medio de la escala (μ=3), al contrario que el compromiso normativo y la motivación.

[2] Se significa que las valoraciones de la encuesta llevada a cabo se corresponden con: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. Bastante en desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. Bastante de acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

Descriptivo	Valor (1-5)
Compromiso total	3,4081
Compromiso afectivo	3,9782
Compromiso normativo	2,9356
Compromiso de continuación	3,2636
Continuación - Costes	3,0388
Continuación - Alternativas	3,5376
Motivación	2,7687
Conciliación	3,6479

Tabla 4. Descriptiva general. *Fuente:* Elaboración propia.

Se ha procedido a analizar todas las variables por razón de sexo, escalas, años de servicio y Ejército de procedencia (tabla 5) para comprobar posteriormente si existen diferencias estadísticas significativas dentro de cada grupo de análisis en relación con el compromiso y sus dimensiones, la motivación y la conciliación.

Estadística	Grupo Sexo		Grupo Escala		Grupo Ejércitos			
Compromiso afectivo	Hombre	3,9776	Oficiales	3,9035	ET	4,0053	EA	4,0369
	Mujer	3,9824	Suboficiales	4,1268	AR	3,9625	CC	3,6579
Compromiso normativo	Hombre	2,9205	Oficiales	2,8259	ET	2,9308	EA	2,8907
	Mujer	3,0385	Suboficiales	3,1538	AR	2,9271	CC	3,1009
Compromiso continuación	Hombre	3,2474	Oficiales	3,2366	ET	3,2113	EA	3,3427
	Mujer	3,3731	Suboficiales	3,3173	AR	3,3422	CC	3,3092
Continuación - Costes	Hombre	3,0159	Oficiales		ET	3,0143	EA	2,9957
	Mujer	3,1938	Suboficiales		AR	3,1175	CC	3,1684
Continuación - Alternativas	Hombre	3,5278	Oficiales		ET	3,4847	EA	3,7043
	Mujer	3,6038	Suboficiales		AR	3,5875	CC	3,4342
Motivación	Hombre	2,7609	Oficiales	2,7161	ET	2,7197	EA	2,9086
	Mujer	2,8215	Suboficiales	2,8734	AR	2,7763	CC	2,7895
Conciliación	Hombre	3,6682	Oficiales	3,645	ET	3,6886	EA	3,5611
	Mujer	3,5105	Suboficiales	3,6536	AR	3,7136	CC	3,4067
Compromiso total	Hombre	3,3974	Oficiales	3,3416	ET	3,3959	EA	3,445
	Mujer	3,4806	Suboficiales	3,5404	AR	3,4304	CC	3,3659
	Grupo años de servicio							
Compromiso afectivo	10-15	3,8338	20-25	4,1102	30-35	4,0207		
	16-20	3,8731	26-30	3,9848	>35	3,949		
Compromiso normativo	10-15	2,7007	20-25	3,0119	30-35	3,1957		
	16-20	2,7133	26-30	2,8788	>35	3,1935		

Compromiso continuación	10-15	3,2704	20-25	3,3188	30-35	3,2391
	16-20	3,239	26-30	3,2973	>35	3,1652
Continuación - Costes	10-15	2,9102	20-25	3,0971	30-35	3,171
	16-20	2,92	26-30	3,1424	>35	2,9857
Continuación - Alternativas	10-15	3,5765	20-25	3,6089	30-35	3,3551
	16-20	3,598	26-30	3,5758	>35	3,3705
Motivación	10-15	2,6469	20-25	2,8293	30-35	2,9145
	16-20	2,684	26-30	2,7303	>35	2,7786
Conciliación	10-15	3,7384	20-25	3,6643	30-35	3,5758
	16-20	3,6836	26-30	3,6543	>35	3,5292
Compromiso total	10-15	3,2954	20-25	3,4949	30-35	3,4872
	16-20	3,3002	26-30	3,4069	>35	3,4345

Tabla 5. Descriptiva por grupos. *Fuente:* Elaboración propia.

Tras llevar a cabo el estudio de datos estadísticos significativos entre los factores de cada categoría[3] (tabla 6), se observa que en el caso del estudio por razón de sexo se produce una diferencia estadística significativa para el parámetro conciliación. Igualmente, dentro de los Ejércitos ha resultado haber diferencias para el factor conciliación y, al analizar las dos dimensiones del compromiso de continuación, también en el compromiso de continuación-alternativas.

Con respecto a las escalas, se aprecian diferencias estadísticas en compromiso afectivo, compromiso normativo, motivación y compromiso total. No obstante, el hecho de que el número de oficiales doble el número de suboficiales encuestados, cuando según la tabla 3 debería ser a la inversa, podría haber afectado al resultado obtenido, pues se descartan demasiadas hipótesis nulas.

En referencia a los años de servicio, se reflejan diferencias estadísticas significativas en compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso total.

Para los grupos de cuatro variables o más (Ejércitos y años de servicio), se procede a estudiar las mismas agrupadas de dos

[3] Para llevar a cabo el estudio de datos estadísticos significativos entre los factores de cada categoría se ha procedido a realizar las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov (con corrección de significación de Lilliefors) y de Saphiro-Wilk. Para la comparación de dos grupos se ha aplicado posteriormente la prueba de Mann-Whitney y, para la de cuatro grupos, la de Kruskal Wallis, puesto que la muestra no se ajusta a una distribución normal. En amarillo los resultados que evidencian las diferencias estadísticas significativas entre parámetros (sig. asintótica<0,05 / Z<-1,96 o Z> +1,96).

en dos y, como se puede comprobar, existen diferencias entre EA-AR[4] en el factor conciliación, por lo que se establecen dos grupos: ET-AR y EA-CC para conciliación. A su vez, es posible observar que existen también dos grupos para el compromiso de continuación-alternativas: ET-AR-CC y EA[5].

Igualmente, para años de servicio se han estudiado los parámetros de dos en dos franjas temporales. Se han establecido dos grupos para los tres parámetros: 10-20 años de servicio (valores superiores) y más de 21 años de servicio (valores inferiores) para el parámetro motivación; menos de 31 años de servicio y más de 31 años de servicio para el compromiso de continuación-alternativas (valores inferiores); y, por último, menos de 21 años de servicio o más de 21 años de servicio para el compromiso total, afectivo y normativo (valores superiores).

En este caso, se descarta el parámetro motivación en años de servicio porque en la estadística de prueba Kruskal Wallis no existían diferencias estadísticas significativas, pese a que en la comparativa de grupos sí que aparecen.

Estadísticos de prueba Mann-Whitney: sexo						
	Afectivo	Normativo	Continuación	Motivación	Conciliación	Compromiso total
U de Mann-Whitney	14136,5	13212,5	12557,5	13645,5	11443	13424
W de Wilcoxon	16281,5	110232,5	109577,5	110665,5	13588	110444
Z	-0,149	-0,992	-1,593	-0,597	-2,607	-0,798
Sig. asintótica	0,881	0,321	0,111	0,551	0,009	0,425
Estadísticos de prueba Kruskal Wallis: Ejércitos						
	Afectivo	Normativo	Continuación	Motivación	Conciliación	Compromiso total
Chi-cuadrado	5,72	0,895	5,901	5,391	13,069	0,941
gl	3	3	3	3	3	3
Sig. Asintótica	0,126	0,827	0,117	0,145	0,004	0,815

[4] ET/AR y EA/CC no presentan diferencias, luego se establece igualdad entre ET y AR, por un lado, y EA y CC por otro, siendo estos grupos diferentes.

[5] ET/AR/CC no presentan diferencias entre ellos y, a su vez, EA difiere con todos.

Estadísticos de prueba Mann-Whitney: escalas						
	Afectivo	Normativo	Continuación	Motivación	Conciliación	Compromiso total
U de Mann-Whitney	22666,5	22271	25762,5	24437	27898,5	22492
W de Wilcoxon	79282,5	78887	82378,5	81053	84514,5	79108
Z	-3,709	-3,961	-1,706	-2,559	-0,32	-3,814
Sig. asintótica	0	0	0,088	0,011	0,749	0
Estadísticos de prueba Kruskal Wallis: años de servicio						
	Afectivo	Normativo	Continuación	Motivación	Conciliación	Compromiso total
Chi-cuadrado	12,913	22,805	3,641	10,626	3,109	11,975
gl	5	5	5	5	5	5
Sig. asintótica	0,024	0	0,602	0,059	0,683	0,035

Rangos				**Estadísticos de prueba (sig<0,05)**	
Ejército		N	Rango promedio		Conciliación
Conciliación	ET	294	186,36	Chi-cuadrado	0,154
	AR	80	191,7	gl	1
	Total	374		Sig. asintótica	0,694
Conciliación	AR	80	97,61	Chi-cuadrado	6,716
	EA	93	77,88	gl	1
	Total	173		Sig. asintótica	0,01
Conciliación	EA	93	67,67	Chi-cuadrado	0,622
	CC	38	61,92	gl	1
	Total	131		Sig. asintótica	0,43

Estadísticos de prueba					
ET/AR	Cont_Altern	**ET/EA**	Cont_ Altern	**ET/CC**	Cont_Altern
U de Mann-Whitney	10691	U de Mann-Whitney	10620	U de Mann-Whitney	5338,5
W de Wilcoxon	54056	W de Wilcoxon	53985	W de Wilcoxon	6079,5
Z	-1,257	Z	-3,267	Z	-0,448
Sig. asintótica	0,209	Sig. asintótica	0,001	Sig. asintótica	0,654
Estadísticos de prueba					
AR/EA	Cont_Altern	**AR/CC**	Cont_ Altern	**EA/CC**	Cont_Altern
U de Mann-Whitney	3027,5	U de Mann-Whitney	1267	U de Mann-Whitney	1207
W de Wilcoxon	6267,5	W de Wilcoxon	2008	W de Wilcoxon	1948
Z	-2,131	Z	-1,48	Z	-2,869
Sig. asintótica	0,033	Sig. asintótica	0,139	Sig. asintótica	0,004

Tabla 6. Análisis por categorías.*Fuente:* Elaboración propia.

Para comprender la relación existente entre las dimensiones del compromiso, la motivación y la conciliación se ha estudiado el coeficiente de correlación de Pearson (-1, 1) entre todas las variables (tabla 5).

	Comp. total	Comp. afectivo	Comp. normativo	Comp. de cont.	Cont. costes	Cont. altern.	Motivación	Conciliación
Comp. total	1	0,889	0,877	0,706	0,607	0,433	0,589	0,426
Comp. normativo	0,877	0,666	1	0,466	0,476	0,233	0,549	0,259
Comp. de cont.	0,706	0,455	0,466	1	0,774	0,644	0,363	0,221
Cont. costes	0,607	0,376	0,476	0,774	1	0,076	0,374	0,233
Cont. altern.	0,433	0,377	0,233	0,644	0,076	1	0,152	0,106
Motivación	0,589	0,528	0,549	0,363	0,374	0,152	1	0,314
Conciliación	0,426	0,532	0,259	0,221	0,233	0,106	0,314	1

Tabla 7. Factor de correlación de parámetros Pearson.
***Fuente:* Elaboración propia**

Existe una correlación positiva entre todas las variables (0-1), lo que implica que, en mayor o menor medida, los parámetros están relacionados de manera lineal positiva. Cuanto mayor es el valor, mayor es la relación lineal. Sin embargo, el hecho de que dos parámetros no estén linealmente relacionados porque el factor sea muy próximo a cero no significa que no se encuentren relacionados de otra manera, a saber: exponencial, curvilínea, etc. (Ruiz, 2019). Igualmente, la fuerza de relación se puede cuantificar (tabla 7), de manera que los tres tipos de compromiso se encuentran muy fuertemente relacionados con el compromiso total[1] y, en menor medida, aunque fuerte, con las dimensiones del compromiso de continuación.

Si se analiza el resultado del factor motivación (2,7687), se observa que dista sensiblemente del punto medio de la escala, motivo por el cual se ha procedido a observar los resultados de los ítems de motivación[2] (Anexo A-1). Los ítems (seis de diez) que obtienen puntuaciones inferiores al punto medio de la escala (μ=3) se corresponden con: M2: (2,44); M3: (2,64); M4: (2,33); M5: (1,96); M8: (2,81); M9: (2,35). En la mitad del valor se

[1] Cabe señalar que cuanto mayor son las dimensiones del compromiso, mayor es el compromiso total (Frutos, *et al.*, 1998).

[2] Cabe señalar que para motivación no se observaron diferencias estadísticas significativas por sexo ni Ejércitos ni años de servicio, únicamente por escalas, y se descartó el estudio.

encontraría el ítem de M10[3] y, ligeramente por encima del punto medio de la escala están M1, M6 y M7.

Para el factor motivación se ha analizado también las diferencias estadísticas significativas por razón de sexo en los ítems M8 y M10. Las diferencias, además, resultan llamativas puesto que las medias de hombres y mujeres se encuentran en diferentes rangos: 2-3 y 3-4 para hombres respectivamente y 3-4 y 2-3 para mujeres respectivamente. Es decir, los hombres están bastante en desacuerdo con la afirmación M8 y bastante de acuerdo con M10, mientras que las mujeres están bastante de acuerdo con la afirmación M8 y en bastante desacuerdo con M10. Cabe señalar que el ítem M10 hace referencia al abandono físico de las FAS, no a la falta de compromiso con el desarrollo de la carrera militar.

En referencia al factor de correlación de la tabla 7, la motivación se encuentra fuertemente relacionada con el compromiso total al igual que con el compromiso afectivo y el normativo; moderadamente con el compromiso de continuación, continuación-costes y conciliación; y ligeramente con el compromiso de continuación-alternativas.

Finalmente, al analizar el factor conciliación (3,6479), modestamente superior a punto medio de la escala (μ=3), se debe profundizar en sus ítems al constatarse diferencias estadísticamente significativas entre sexos, Ejércitos (ET-AR por un lado y EA-CC por otro) y años de servicio (inferior y superior a 21 años de servicio). Los resultados de diferencias estadísticas entre hombres y mujeres se recogen el Anexo A-2 y destacan: C2 (3,16 y 2,45 respectivamente); C3 (4,59 y 4,26 respectivamente); C4 (4,6 y 4,32, respectivamente); C5 (4,57 y 4,25 respectivamente); C6 (3,9 y 3,22 respectivamente); y C7[4] (1,52 y 1,85 respectivamente).

[3] En este caso se ha estudiado si existen diferencias estadísticas entre hombres (3,15) y mujeres (2,52) y, ante la positividad (z=4,09132294), se establece que para las mujeres el impacto del servicio en la vida personal y familiar no es probable que constituya un motivo para abandonar las FAS frente a los hombres, que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, aunque la respuesta de estos se encuentra por encima de la mitad del valor de la escala. Lo mismo ocurre para el ítem M8 entre hombres (2,76) y mujeres (3,27), con un valor z de -2,567274, donde se acepta la h_0 de igualdad entre variables cuando el valor z oscila entre 1,96 y -1,96.

[4] Este ítem resulta muy significativo puesto que el ET dispone de unidades específicas dedicadas al apoyo de los cónyuges y las familias cuando el militar se encuentra desplegado y, sin embargo, su media se corresponde con 1,59, de lo que cabe interpretar que, o bien dicho apoyo resulta insuficiente, o bien el personal desconoce la existencia de estas unidades (ET, 2023).

La correlación entre conciliación y compromiso afectivo y compromiso total resulta también fuerte según la tabla 6, no así la relación de la misma con el compromiso normativo, el de continuación y las dos dimensiones de este último.

5.2. Discusión

En diciembre de 2014, la Sección de Investigación y Análisis de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales del Mando de Adiestramiento y Doctrina del ET publicó un estudio realizado sobre «el liderazgo en la Fuerza del Ejército de Tierra» con 6.829 militares. Si se comparan los resultados del año 2014, realizados sobre oficiales, suboficiales y personal de tropa del ET, con los recogidos en la muestra objeto de estudio, disgregada en ET y FAS (tabla 8), se puede observar que no existe más que una ligera diferencia entre los resultados obtenidos.

Variables resultado	ET 2014	Media	FAS 2023	Media	ET 2023	Media
Compromiso afectivo	6.829	**3,836**	505	**3,9782**	294	**4,0053**
Compromiso continuación	6.829	**3,261**	505	**3,2636**	294	**3,2113**
Compromiso normativo	6.829	**3,154**	505	**2,9356**	294	**2,9308**

Tabla 8. Resultados compromiso Meyer y Allen.
***Fuente:* Sección de Investigación y Análisis, 2014; Elaboración propia**

Los resultados de la muestra completa de las FAS en 2023 se aproximan más a las mediciones realizadas en 2014 que a los exclusivos del ET en 2023, posiblemente porque la muestra es más amplia que la referida únicamente al ET. Esto indica que el compromiso de los militares tiende a mantenerse constante. Por otro lado, cabría interpretar que, independientemente de las escalas que conformen el estudio, el compromiso parece ser extensivo a las tres, pues la investigación del año 2014 contiene personal de tropa a diferencia de la llevada a cabo en el actual estudio.

Los valores alcanzados en la medición del compromiso total (3,4081) en la muestra tomada indican que los militares están comprometidos con las FAS destacando el compromiso afectivo (3,9782), muy por encima del punto medio de la escala (μ=3).

Un alto compromiso afectivo conlleva que el personal militar estudiado se siente emocionalmente vinculado a las FAS, por lo que se pone de manifiesto una fuerte intención de continuar en la ins-

titución fundamentada en el establecimiento de relaciones afectivas con los compañeros, la vinculación con valores y metas de las FAS y la asunción de los problemas o dificultades de la misma como propios del militar. Esto se explicaría en gran medida gracias a la vocación militar, cualidad más valorada y venerada por las organizaciones (Biosca, 2016).

En menor medida destaca el compromiso de continuación, también conocido como esfuerzo-recompensa (3,2636), que se encuentra ligeramente por encima de la media. Con respecto a las dimensiones de este componente, los resultados señalan que los militares se comprometen más por la dificultad de encontrar alternativas fuera de la institución (3,5376) que por los beneficios que podrían perder en caso de desvincularse de la misma (3,0388).

Por último, el compromiso normativo (2,9356), ligeramente por debajo del punto medio de la escala (μ=3), dista del compromiso total, del compromiso afectivo y, en menor medida, del compromiso de continuación. El valor de esta dimensión del compromiso manifiesta que el personal militar no se encuentra significativamente dispuesto a realizar sacrificios por la consecución de objetivos de la institución movidos por un sentimiento de obligación moral generado por la lealtad o la recepción de favores o beneficios.

En relación con la motivación (2,7687), sensiblemente inferior al punto medio de la escala (μ=3), factores como la confianza en el sistema de evaluación no alcanzan 2 puntos; el salario[5], la gestión de la carrera y el castigo ante la equivocación presentan valores más próximos al 2 que al 3, y el reconocimiento y el apoyo para conciliar la vida personal, familiar y profesional tampoco alcanzan el valor 3.

Con respecto a la conciliación, se observan diferencias estadísticas significativas entre hombres y mujeres. Sin embargo, si nos remitimos al Anexo A-2 se puede observar que, para los ítems que presentan las diferencias, estas pueden achacarse más al Ejército de procedencia que al sexo[6]. Esto se debe a que también aparecieron diferencias estadísticas entre Ejércitos, agrupándose en ET-AR y EA-CC.

[5] Definido como: «*injustos y descorazonantes agravios en los estímulos financieros*» (Fontenla, 2022).

[6] También extensivo a los ítems M8 y M10.

En los ítems previamente enunciados, que están relacionados con las necesidades de conciliación[7] y no con la propia percepción de las medidas[8], las puntuaciones femeninas, de valor sensiblemente inferior a las masculinas, se aproximan a las puntuaciones de CC. Esto se debe al elevado número de mujeres de CC con respecto a la totalidad de mujeres. Es decir, se aproximan a los resultados para CC y EA, cuyas carreras profesionales no están sujetas a los mismos perfiles de carrera ni tampoco a las trayectorias por tramos, con la movilidad geográfica y el fuerte condicionamiento que esos perfiles y trayectorias imprimen sobre el desarrollo de la carrera militar[9].

También afectarían a estos resultados la similitud de duración de las navegaciones en la Armada y las misiones internacionales en el ET frente a los despliegues que realizan el EA y los CC, que suelen ser de tiempo inferior, o el tiempo de destino en caso de disponer de más vacantes de doble empleo, a diferencia con ET, que estaba eliminando estas vacantes de sus plantillas. En concreto, esta apreciación se deriva, en parte, del ítem C3, donde ET-AR están por encima de la mitad del valor de la escala (3,14 y 3,55 respectivamente) y EA-CC están por debajo (2,77 y 2,21 respectivamente). Las diferencias mencionadas son más palpables con CC que con EA, como puede comprobarse en los ítems C4, C5 y C6.

A mayor abundamiento, el hecho de que el porcentaje de mujeres acogidas a medidas de conciliación sea sensiblemente superior al de hombres (Observatorio de la Vida Militar, 2022) explicaría, en principio, la diferencia de medias en el ítem C3, donde los hombres están bastante de acuerdo con dicho ítem y las mujeres bastante en desacuerdo. Una explicación para esa diferencia de porcentajes esperaba responderse con el ítem C9 y, sin embargo, no se aprecia diferencia alguna, de ahí que también se entienda que sería la pertenencia a diferentes Ejércitos lo que impactase sobre los ítems mencionados con anterioridad.

Ahora bien, para los ítems C1, C2, C10 y C11 las valoraciones masculinas y femeninas no presentan diferencias estadísticas significativas. De hecho, todas ellas se encuentran por encima

[7] C3, C4, C5, C6, C7 y C8.

[8] C1, C2, C9, C10 y C11.

[9] En este sentido, el general Salvador Fontenla afirma que los perfiles de carrera responden a ambiciones personales (promoción) y no a las necesidades del ET (Fontenla, 2022).

del punto medio de la escala (μ=3) y en el mismo rango (entre 3 y 4 o 4 y 5).

Si relacionamos las dimensiones del compromiso con motivación y conciliación, se observa lo siguiente:

- la relación entre motivación y compromiso total es lineal, positiva y fuerte, al igual que sucede con la conciliación, pero de manera inferior a tenor de los resultados obtenidos;
- la relación entre motivación y compromiso afectivo es lineal, positiva y fuerte, luego la motivación es un camino para incidir sobre el compromiso afectivo. Lo mismo ocurre con la conciliación, si bien en este caso la conciliación afecta más a esta dimensión del compromiso que al resto;
- el compromiso de continuación y la motivación mantienen una relación lineal positiva moderada, con mayor impacto de la motivación sobre la dimensión costes, lo que tiene sentido en tanto que los beneficios que una organización ofrece a sus componentes suponen un incentivo para ellos. Con respecto a la conciliación, la relación lineal positiva débil implica que o bien hay muchos otros factores además de la conciliación que afectan a este tipo de compromiso, o bien que las medidas de conciliación de las FAS no se perciben como un beneficio suficiente[10] que pueda influir sobre el compromiso, en este caso de continuación-costes;
- la relación entre motivación y compromiso normativo es lineal, positiva y fuerte, incluso mayor que con el compromiso afectivo, por lo que este factor tiene un impacto directo sobre dicha dimensión. Por el contrario, conciliación y compromiso normativo presentan una relación lineal, positiva y moderada-débil. En este sentido, y entendiendo que los militares no manifiestan una alta predisposición a asumir determinados sacrificios derivados de la obligación moral de permanecer en las FAS por haber recibido favores que requieran devolución, la conciliación no se percibe como un favor o compromiso suficiente por parte de la institución que requiera una obligación moral de involucrarse con la misma; y
- la relación entre motivación y conciliación es lineal, positiva y moderada. Si bien se entiende que existen diversos factores

[10] Las medidas de conciliación de las FAS están en sintonía con las reservadas al personal de la AGE. Véase el capítulo II, punto 2.

que intervienen en la motivación del personal, la conciliación puede incluirse entre ellos, por lo que constituye una herramienta motivacional. La intensidad de esta relación, además de deberse a la existencia de otros factores, podría relacionarse con la percepción de los militares de las medidas de conciliación de las FAS como insuficientes para sentirse fuertemente motivados. De hecho, el ítem del bloque de motivación de la encuesta M8 obtiene una puntuación de 2,81 frente a la puntuación total de la motivación, que resulta en 2,7687.

En un principio se estableció que el abandono psicológico, como pérdida del compromiso con el desarrollo de la carrera, lo constituía una combinación de compromiso afectivo, compromiso normativo y continuación-costes, todo ello relacionado con la motivación y la conciliación en mayor o menor medida. Por ello, elevar la motivación atendiendo a aquellos ítems que se encuentran por debajo de la mitad del valor medio de la escala en el caso de la motivación y atender a aquellos ítems de conciliación que reflejen las necesidades que se consideren importantes para los militares impactaría sobre el compromiso con el desarrollo de la carrera militar en cualquiera de las dimensiones que se han establecido.

Para McClelland (1989), el personal atiende a una serie de motivaciones que permite su clasificación y posterior motivación de manera independiente y específica. En otras palabras, motivación personalizada, con lo que la aplicación de esta teoría al ámbito castrense podría orientarse hacia la creación de trayectorias horizontales, de tal forma que se flexibilice la carrera del personal militar y, de este modo, se retenga el talento.

Para los militares con necesidad de logro, esto implica actuar sobre los siguientes ítems: M4 (2,33), M5 (1,96), M2 (2,44), C9 (3,35), M9 (2,35), y M3 (2,64). Asimismo, y en relación con los individuos con necesidad de poder, convendría revisar los siguientes ítems: M2 (2,44), M3 (2,64), M6 (3,28), M4 (2,33), C9 (3,35), y M9 (2,35), Por último, las personas con una elevada motivación de afiliación[11] prefieren colaboración a competición y les incomoda el riesgo y la falta de incertidumbre (Torres, 2017): M2 (2,44), M4 (2,33), M8 (2,81), C2 (3,20) y C8 (1,56).

[11] El autor afirma que estas personas son mejores empleados que líderes, lo que encajaría con las trayectorias horizontales y respondería a los problemas planteados en referencia a renuncias o aplazamientos de ascenso, al ejercicio del mando o a la realización de cursos de capacitación. Véase nota al pie 4.

De esta manera se relacionaría el compromiso afectivo con los militares con necesidades de afiliación, el compromiso normativo con los militares con necesidad de logro y el compromiso de continuación-costes con el personal militar con necesidad de poder. Para McClelland, las personas se movilizan por los tres motivos, aunque destaquen en uno, por ello los ítems con puntuaciones más bajas o altas deberían ser comunes a todas ellas.

Por otro lado y según Herzberg (2003), los factores de higiene son necesarios para evitar la insatisfacción mientras que los factores motivadores afectan realmente a la actitud en el trabajo, a la satisfacción y, por ende, a la retención del talento. Para motivar al personal fundamentándose en esta teoría, Turienzo (2016) recomienda remarcar la importancia de cada acción en el resultado global de la organización, mejorar la formación, revisar el salario y las condiciones pese a que no son factores de motivación, ya que pueden ser generadores de insatisfacción, y mantener una política de comunicación y agradecimientos.

Cabe señalar que existe diferencia entre generar una espiral creciente de salarios, medidas de reducción de horario o políticas de la institución y revisar los siguientes ítems para evitar la insatisfacción: M9 (2,35), M4 (2,33), M5 (1,96) M8 (2,81), C3 (3,07), C4 (4,56), C5 (4,57), C6 (4,53), C7 (3,81), y C8 (1,56). Por otro lado, hay tres ítems motivadores que resultan clave: M2 (2,44), C9 (3,35), y M3 (2,64).

Reducir la insatisfacción y fomentar la satisfacción en el desarrollo de la carrera militar a través de los factores de higiene y los motivadores conduciría a la retención del talento en las FAS, evitando la desconexión del personal con el desarrollo de la carrera militar. En este sentido, la retención del talento vendría condicionada por el compromiso generado por la motivación y la conciliación al atender los ítems anteriormente relatados, lo que aumentaría el compromiso afectivo[12], el normativo (ofreciendo beneficios que generen obligación moral con la institución) y el de continuación-costes (afectado por la política de ascensos y beneficios asociados frente a otras organizaciones).

Si Pilar Jericó (2008) establecía que el talento venía definido por capacidades, compromiso y acción, de modo que el compromiso se correspondería con el motor del talento, la importancia de

[12] Conviene recordar que los empleados con experiencias profesionales alineadas con sus expectativas y que satisfagan sus necesidades básicas son tendentes a generar un vínculo afectivo más fuerte con la organización (Meyer y Allen, 1991).

impactar sobre este a través de la motivación con herramientas como la conciliación debería convertirse en una prioridad para las organizaciones. No en vano, la conciliación podría erigirse como un beneficio que vinculara moralmente a los militares con las FAS a través del compromiso normativo además de un beneficio que se arriesgaran a perder en caso de aspirar a otros trabajos en relación con el compromiso de continuación-costes. De modo que, independientemente de que la motivación dependa de la persona (McClelland) o de los factores (Herzberg), la conciliación repercutiría sobre la misma y, a su vez, sobre el compromiso.

Cabría señalar que las FAS de nuestro alrededor ofrecen unas medidas de conciliación más adaptadas a las necesidades actuales con respecto a la movilidad geográfica y a la disponibilidad permanente de los militares. Por otro lado, resulta significativo que la problemática con respecto a medidas de conciliación en las FAS, recogida por el Observatorio de la Vida Militar (2022), coincide con los valores menores y mayores de los apartados de motivación y conciliación de la encuesta realizada.

6. Conclusiones

La relevancia del estudio realizado reside en la aplicación del modelo de tres componentes de Meyer y Allen, cuestionario validado del cual se han extraído importantes conclusiones como el grado de compromiso total y las diferentes dimensiones de este del personal militar participante. Igualmente, y mediante el factor de correlación lineal de Pearson, se ha podido establecer el nivel de relación entre el compromiso, sus dimensiones, la motivación y la conciliación. Esto supone una aproximación científica a una problemática reflejada en diversos informes del Observatorio de la Vida Militar e incluso recogida por diferentes medios de comunicación.

Los resultados obtenidos en este trabajo ponen de manifiesto que los 505 militares participantes en el estudio llevado a cabo presentan un elevado compromiso con la institución, en el que destaca el compromiso afectivo como la principal dimensión del compromiso total, seguido por el compromiso de continuación-alternativas, continuación-costes y, finalmente, por el compromiso normativo. Esto implica que, a tenor de los resultados mostrados, si bien sienten un vínculo hacia los objetivos, valores y problemas de la organización, perciben escasez de alternativas ante una desvinculación de las FAS y no temen especialmente la pérdida de las ventajas adquiridas por los años de servicio.

Con respecto al compromiso normativo, no sienten una obligación moral basada en beneficios que la institución ofrezca y que el personal reconozca como motivo para sacrificarse por los objetivos de esta.

Si se entiende el compromiso con el desarrollo de la carrera militar como la confluencia del compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuación-costes y se atiende a la relación de estas dimensiones con la motivación y la conciliación, cabe inferir que existen posibles y diversas soluciones para esa desconexión con la carrera militar que se asocia a la movilidad geográfica y a la permanente disponibilidad de los militares que generan discrepancias entre las necesidades de las FAS y las aspiraciones profesionales y personales de los miembros de la institución.

En este sentido, se demuestra que la conciliación de la vida personal, familiar y profesional tiene un efecto positivo sobre la motivación y, a su vez, aunque con diferente intensidad, sobre las tres dimensiones del compromiso que afectan a la pérdida de compromiso con el desarrollo de la carrera. Además, la conciliación y el compromiso con el desarrollo de la carrera han quedado relacionados a través de diferentes teorías de la motivación como la teoría de los dos factores de Herzberg y el estudio de la motivación humana de McClelland. Es decir, la conciliación incide doblemente sobre el compromiso; por un lado, lo hace de manera directa y, por otro, a través de la motivación como herramienta motivacional que, a su vez, también incide sobre el compromiso.

También se puede afirmar que sí existe relación positiva lineal entre la conciliación y el compromiso total y sus dimensiones. Con respecto al compromiso de continuación, aunque esa relación se refleja en menor grado que para el resto de compromisos, dentro de la misma afecta mayormente al factor costes que al factor alternativas. Por otro lado, y atendiendo al ítem C10, el personal sometido a estudio percibe las medidas de conciliación como una herramienta para la retención del talento.

Por último, cabría señalar que para hombres y mujeres no se aprecian diferencias estadísticas significativas en referencia al compromiso en ninguna de sus dimensiones. No obstante, sí se apreciaron diferencias estadísticas significativas relativas a la conciliación, en concreto a la dimensión de necesidades, que en realidad atendían a la pertenencia a los diferentes Ejércitos agrupados como ET-AR y EA-CC como consecuencia de las par-

ticularidades de cada Ejército y no por razón de sexo. Con respecto a la dimensión de finalidad de las medidas de conciliación, no se observó diferencia estadística alguna por razón de sexo.

Por todo lo ya relatado, cabe concluir que las medidas de conciliación afectan positivamente a la motivación y al compromiso del personal con el desarrollo de la carrera militar al reforzar el vínculo de los militares con las metas y problemas de la institución (compromiso afectivo); constituirse como un beneficio que conlleva un sacrificio para las FAS, lo que crearía una obligación moral y fortalecería la lealtad (compromiso normativo); y ser entendidas como una de las ventajas profesionales que el militar podría perder si se comprometiese con otras organizaciones (compromiso de continuación-costes).

Sin embargo, como consecuencia del estudio realizado se desprende que las medidas actuales no permiten al personal militar equilibrar sus aspiraciones personales y profesionales lo que, en algunos casos, los obliga a renunciar al desarrollo de la carrera militar establecido y desvincularse de los hitos que las FAS han definido en sus perfiles de carrera. En este sentido se observa cómo las FAS de otros países han sabido adaptarse a las circunstancias derivadas de la movilidad geográfica y la permanente disponibilidad y ofrecen medidas más actuales y con mayores garantías.

Bibliografía

AJEMA. (2007). *Instrucción permanente de organización 06/2007, de 22 de octubre, del Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada, por la que se establece la jornada y horario de trabajo del personal destinado en unidades centros y organismos ubicados en el Cuartel General*. Ministerio de Defensa.

—. (2020). *Directiva 8/2020, de 22 de mayo, del Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada, sobre perfiles de carrera de las escalas de oficiales de los Cuerpos General, Infantería de Marina, Intendencia e Ingenieros*. Ministerio de Defensa.

—. (2021). *Directiva 4/2021, del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, sobre perfiles de carrera de la escala de suboficiales del Cuerpo General de la Armada y de Infantería de Marina.* Ministerio de Defensa.

Albretch, N. (2022). Panel de gestión de personal en países de nuestro entorno. En: *XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN.* Madrid, 18 de noviembre de 2022.

Arciniega, L. M. y González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social,* 21, pp. 35-50.

Armed Forces Covenant [en línea]. (2011). London, UK Government. [Consulta: 7 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.armedforcescovenant.gov.uk

Bardera, M. P. (2014). Gestión del estrés en las Fuerzas Armadas. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos,* 4, pp. 1-24.

Biosca, E. (2016). La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica [en línea]. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos,* 10. [Consulta: 29 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2016/DIEEEINV10-2016_GestionTalento_FAS_DecisionEstrategica_BioscaPonde.pdf

Carlson, D. (2022). Panel de gestión de personal en países de nuestro entorno. En: *XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN.* Madrid, 18 de noviembre de 2022.

Carranza, A. (2023). ¿Cuáles son los desafíos de un Manager de Recursos Humanos? Guía para grandes entornos corporativos [en línea]. *Crehana.* [Consulta: 4 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/desafios-recursos-humanos/

Ciborowski, D. (2023). *Conciliación en las FAS británicas* [entrevista]. Madrid, 17 de enero de 2023.

Echazarreta, B. L. (2021). Amazon arrebata el talento militar a las Fuerzas Armadas [en línea]. *ABC*. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.abc.es/espana/abci-amazon-fuerzas-armadas-enf-202112162030_noticia.html

España. (1978). Constitución española. *Boletín Oficial del Estado*. 29 de diciembre, núm. 311. [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en:

https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf

—. (1999). Ley 26/1999, de 9 de julio, de medidas de apoyo a la movilidad geográfica de los miembros de las

Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado.* 10 de julio, núm. 164 [en línea]. [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-15227-consolidado.pdf

—. (2006). Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería. *Boletín Oficial del Estado*. 28 de abril, núm. 83 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-7319-consolidado.pdf

—. (2007). Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar. *Boletín Oficial del Estado*. 20 de noviembre, núm. 278. [en línea]. [Consulta: 23 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19880-consolidado.pdf

—. (2007b). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado.* 23 de marzo, núm. 71 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf

—. (2009a). Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería. *Boletín Oficial del Estado*. 14 de febrero, núm. 39 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2009/BOE-A-2009-2508-consolidado.pdf

—. (2009b). Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*. 7 de febrero, núm. 33 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2009/BOE-A-2009-2074-consolidado.pdf

—. (2009c). Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional. *Boletín Oficial de Defensa*. 30 de abril, núm. 83 [en línea]. [Consulta: 7 de enero de 2023]. Disponible en: https://derecho-militar.es/descargas/ORDEN%20DEF-17-2009.pdf

—. (2011a). Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*. 28 de julio, núm. 180. [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-12961-consolidado.pdf

—. (2011b). Real Decreto 456/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional. *Boletín Oficial del Estado.* 5 de abril, núm. 81 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-6097

—. (2015). Orden DEF/253/2015, de 9 de febrero, por la que se regula el régimen de vacaciones, permisos, reducciones de jornada y licencias de los miembros de las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*. número 42, de 18 de febrero de 2015. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-1620 [Consulta: 3 de enero de 2023].

—. (2016). Orden DEF/1363/2016, de 28 de julio, por la que se regulan la jornada y el régimen de horario habitual en el lugar de destino de los miembros de las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*. 10 de agosto, núm. 192 [en línea]. [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-7689

—. (2019a). Orden Ministerial 35/2019, de 8 de julio, por la que se fijan las cuantías de las compensaciones económicas, se identifican como una única localidad determinadas áreas geográficas y se dan normas para su aplicación. *Boletín Oficial de Defensa.* 3 de junio, núm. 107 [en línea]. [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.defensa.gob.es/invied/Galerias/ficheros/normativa/om_35_2019.pdf

—. (2019b). Instrucción 71/2019, de 18 de diciembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, por la que se desarrollan las valoraciones de méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas a tener en cuenta para la realización de las evaluaciones para el ascenso por los sistemas de elección, clasificación, concurso y concurso-oposición, así como para la selección de asistentes a determinados cursos de actualización en el Ejército de Tierra. *Boletín Oficial de Defensa*. 20 de diciembre, núm. 248 [en línea]. [Consulta: 7 de enero de 2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/b/o/bod_20191220_248-al.pdf

—. (2020). Real Decreto 521/2020, de 19 de mayo, por el que se establece la organización básica de las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*. 21 de mayo, núm. 143 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2020/BOE-A-2020-5190-consolidado.pdf

—. (2021). Real Decreto 1053/2021, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de especialidades del segundo tramo de la carrera militar. *Boletín Oficial del Estado.* 1 de diciembre, núm. 287 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-19798

—. (2022). Orden Ministerial 6/2022, de 4 de febrero, por la que se fijan las cuantías de las compensaciones económicas, se identifican como una única localidad determinadas áreas geográficas y se dan normas para su aplicación. *Boletín Oficial de Defensa*. 15 de febrero, núm. 31. [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en:

https://www.defensa.gob.es/invied/Galerias/ficheros/normativa/Orden_Ministerial_6_2022.pdf

Fontenla, S. (2022). ¿Qué fue del espíritu de la La General? [en línea]. *Periodista Digital.* [Consulta: 27 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.periodistadigital.com/politica/opinion/20220714/general-salvador-fontenla-espiritu-general-noticia-689404722294/

Frutos, B., Ruiz, M. A. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica,* 19, pp. 345-366.

Fuentes, J. A. (2022). Panel de enseñanza Ejércitos y Guardia Civil. En: *XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN*. Madrid, 20 de octubre de 2022.

Galán, C. (2021a). Amazon contrata a 50 militares en España con salarios de hasta 200.000 euros netos al año [en línea]. *Europapress.* [Consulta: 4 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.europapress.es/economia/noticia-amazon-nestle-correos-empresas-mas-atractivas-trabajar-espana-randstad-20210521131426.html

—. (2021b). Amazon, Tesla, Fox, Nestlé y otras grandes empresas están contratando a militares por su experiencia en liderazgo, logística, transporte o seguridad [en línea]. *Business Insider*. [Consulta: 30 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.businessinsider.es/amazon-tesla-fox-nestle-otras-empresas-contratan-militares-871103

Gándara, J. de la (2010). El militar quemado. *Revista de sanidad de las Fuerzas Armadas,* 1(66), pp. 39-50.

Gobierno de Portugal (s. f.). [Consulta: 4 de mayo de 2023]. Disponible en: https://eportugal.gov.pt/servicos/aceder-a-in-

formacao-sobre-a-prestacao-de-servico-militar-nos-regimes-de-contrato-e-de-voluntariado

Gómez, M. (2018). El Modelo *living apart together* (LAT) y el modelo cohabitante en las Fuerzas Armadas. *EMPIRIA,* 41, pp. 57-78.

González, M. (2018). El 10% de los pilotos militares ha pedido pasar a la aviación comercial en un año [en línea]. *El País*. [Consulta: 30 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://elpais.com/politica/2018/03/20/actualidad/1521559221_625094.html

Haut Comité d'évaluation de la condition militaire. (2022). *16º Rapport: La mobilité des militaires* [en línea]. [Consulta: 28 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/ministere-armees/HCECM%20-%2016e%20rapport%20thématique%20-%202022.pdf

Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? *Hardvard Business Review,* enero.

Ibáñez, M. (2022). Nos faltan jefes de batallón [en línea]. *ABC*. [Consulta: 27 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.abc.es/archivo/periodicos/abc-madrid-20220512.html

JEME. (2017). *Orientaciones para la aplicación en el Ejército de Tierra de la Orden DEF 1363/2016, por la que se regulan la jornada y el régimen de horario habitual en el lugar de destino de los miembros de las Fuerzas Armadas.* Ministerio de Defensa.

—. (2020). *Directiva 02/08. Plan de Acción del Personal (actualización 2020) del Jefe del Estado Mayor del ET (JEME), la cual viene definida como los «criterios del Ejército de Tierra sobre los aspectos básicos que configuran la carrera militar de sus componentes conforme al nuevo marco legal*. Ministerio de Defensa.

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.* Madrid: Pearson Educación.

Juaneda, E. y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro,* pp. 3590-3609.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*. Vol. 33, 4, pp. 499-517.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana.* Madrid: Narcea.

McGlory, S. (2022). Panel de gestión de personal en países de nuestro entorno. En*: XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN*. Madrid, 18 de noviembre de 2022.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* 1(1), pp. 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organization and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology,* 78(4), pp. 538-551.

Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resources Review,* 11, pp. 299-326.

Ministerio de Defensa. (2022). *Entorno Operativo 2035. Primera revisión*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Nebot, A. (2022). Panel de Política de Personal de los Ejércitos y la Guardia Civil. En: *XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN*. Madrid, 5 octubre 2022.

Observatorio de la Vida Militar (2015) *Memoria Informe año 2014* [en línea]. [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.observatoriodelavidamilitar.es/doc/Pdf@T060-15_Observatorio_vida_militar.pdf

—. (2021) *Informe año 2020* [en línea]. [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.observatoriodelavidamilitar.es/doc/03_Informe%20del%20OVM_2020.pdf

—. (2022) *Memoria Informe año 2021* [en línea] [Consulta: 3 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.observatoriodelavidamilitar.es/doc/Informe_OVM_2021.pdf

Observatorio Militar de Igualdad. (2023). *Datos sobre personal en el Ministerio de Defensa. Anual 2022* [en línea]. Madrid. [Consulta: 4 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.defensa.gob.es/Galerias/ministerio/organigramadocs/omi/20230331-informe-evolucion-mujer-fas-2022_.pdf

OTAN. (2019). *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives* [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/9/pdf/NCGP_Full_Report_2019.pdf

—. (2020) *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives,* [en línea]. [Consulta: 4 de mayo de 2023]. Disponible en:

https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/4/pdf/230120_genad-2020-summary-of-national-re.pdf

Paul, L. (2023). *Conciliación en las FAS británicas* [entrevista]. Madrid, 17 de enero de 2023.

Ruiz, A. (2019). Liderazgo y gestión del talento. V edición de las jornadas El Ejército de Tierra y los retos futuros [en línea]. *Revista Española de Defensa,* 361, pp. 42-43. [Consulta: 5 de febrero de 2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/revista-espanola-de-defensa-361-revistas-pdf.html

—. (2022). Los cabos de Tierra dejan desiertas la mitad de las plazas del concurso para ascender a cabo 1º [en línea]. *El confidencial digital*. [Consulta: 27 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/defensa/cabos-tierra-dejan-desiertas-mitad-plazas-concurso-ascender-cabo-1o/20220916111906449478.html#:~:text=Confidencial%20Digital%20ha%20consultado%20los,%2C%20el%2047%2C8%25

Ruiz, L. (2019). Coeficiente de correlación de Pearson: qué es y cómo se usa [en línea]. *Psicología y mente*. [Consulta: 28 de abril de 2023]. Disponible en: https://psicologiaymente.com/miscelanea/coeficiente-correlacion-pearson

Shledon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), pp. 134-150.

Torres, A. (2017). La teoría de las motivaciones de David McClelland [en línea]. *Psicología y Mente.* [Consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación.* S. l.: Grupo Planeta.

UK Ministry of Defence. (2022a). *UK Armed Forces Families Strategy 2022-32.* [En línea] National Statics. [Consulta: 15 de febrero de 2023]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1048269/UK_Armed_Forces_Families_Strategy_2022_to_2032.pdf

—. (2022b). *UK Regular Armed Forces Continuous Attitude Survey Results 2022* [en línea]. National Statics. [Consulta: 9 de enero de 2023]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1075579/Armed_Forces_Continuous_Attitude_Survey_2022_Main_Report.pdf

Anexo A

Datos estadísticos significativos

1. Motivación

ENCUESTA MOTIVACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	H	M	ET	ARM	EA	CC
Mi grado de satisfacción en el trabajo es alto (M1)	3,52	1,274	3,53	3,48	3,48	3,44	3,78	3,37
Si cometo un verdadero error en el trabajo no siento que me lo echarán en cara (M2)	2,44	1,187	2,46	2,26	2,46	2,28	2,51	2,47
Si hago bien mi trabajo sé que recibiré reconocimiento (M3)	2,64	1,225	2,63	2,72	2,69	2,44	2,62	2,79
Estoy satisfecho con la forma en que se gestiona mi carrera (M4)	2,33	1,254	2,31	2,42	2,2	2,4	2,69	2,26
Existe equidad en el sistema de evaluación (M5)	1,96	1,13	1,93	2,17	1,88	1,89	2,2	2,11
La promoción/ascensos influyen en mi satisfacción con el desarrollo de mi carrera (M6)	3,28	1,362	3,28	3,29	3,11	3,65	3,46	3,42
Me siento apoyado en mi trabajo (M7)	3,28	1,21	3,27	3,35	3,23	3,35	3,53	2,99
Me siento apoyado en la conciliación de la vida laboral y personal (M8)	2,81	1,354	2,76	3,27	2,74	2,69	3,01	3,18
El sueldo que recibo es justo para el trabajo que hago (M9)	2,35	1,303	2,28	2,83	2,25	2,35	2,32	3,24
El impacto del servicio en la vida familiar y personal es un motivo para dejar las FAS (M10)	3,07	1,365	3,15	2,52	3,16	3,29	2,96	2,13

Tabla 9. Resultados cuestionario motivación. *Fuente:* Elaboración propia.

M10	Hombre	Mujer	**M8**	Hombre	Mujer
Media	3,14545455	2,52307692	Media	2,76136364	3,16923077
Varianza (conocida)	1,91	1,222	Varianza (conocida)	1,886	1,362
Observaciones	440	65	Observaciones	440	65
Dif. hipotética de las medias	0		Dif. hipotética de las medias	0	
z	4,09132294		z	-2,567274	

Tabla 10. Estudio de las diferencias estadísticas significativas por sexo[13]. *Fuente:* Elaboración propia

[13] Se acepta la h_0 de igualdad entre variables cuando el valor z oscila entre 1,96 y -1,96.

2. Conciliación

ENCUESTA CONCILIACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	H	M	ET	AR	EA	CC
Poder disfrutar de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional es positivo para el personal de las FAS (C1)	4,22	1,139	4,26	4	4,26	4,2	4,31	3,79
Puedo conciliar mi vida personal, familiar y profesional en las FAS (C2)	3,2	1,218	3,17	3,4	3,17	3,04	3,32	3,47
Paso demasiado tiempo lejos de mi familia (C3)	3,07	1,369	3,16	2,45	3,14	3,55	2,77	2,21
Considero que sería importante disponer de mayores facilidades como acceso a vivienda por cambio de destino (residencias militares/viviendas militares) (C4)	4,55	0,965	4,59	4,26	4,63	4,63	4,44	4,08
Considero que sería importante disponer de facilidades para la inscripción de mis hijos en centros educativos por cambio de destino (C5)	4,57	0,949	4,6	4,32	4,64	4,56	4,49	4,21
Considero importante apoyar económicamente los cambios de destino (C6)	4,53	0,963	4,57	4,25	4,62	4,53	4,4	4,16
Mi cónyuge y familia podrían acompañarme en los cambios de destino en caso de poder acceder a vivienda y a centros de educación para mis hijos (C7)	3,81	1,342	3,9	3,22	3,84	3,93	3,74	3,55
Mi cónyuge/pareja recibe ayuda de las FAS cuando estoy ausente (C8)	1,56	0,958	1,52	1,85	1,59	1,46	1,15	1,89
Acogerse a medidas de conciliación afecta al desarrollo de mi carrera limitando mi progresión en las FAS (C9)	3,35	1,284	3,36	3,31	3,4	3,8	3,08	2,74
Las medidas de conciliación (conciliación para personal cuya residencia familiar no coincide con la localidad de destino, flexibilidad horaria, reducción de jornada, destinos por circunstancias excepcionales de conciliación, guarderías, permisos enfermedad, hospitalización, etc) afectan positivamente a la retención de personal (C10)	3,67	1,258	3,66	3,74	3,69	3,66	3,63	3,68
Las medidas de conciliación me permiten dedicar tiempo a mi familia (C11)	3,58	1,256	3,55	3,83	3,61	3,5	3,53	3,68

Tabla 11. Resultados del cuestionario de conciliación.
Fuente: **Elaboración propia**

Estudio de las diferencias estadísticas significativas por sexo:

C3	Hombre	Mujer	C4	Hombre	Mujer
Media	3,161363	2,446153	Media	4,593181	4,261538
Varianza (conocida)	1,881	1,407	Varianza (conocida)	0,898	1,071
Observaciones	440	65	Observaciones	440	65
Dif. hipotética de las medias	0		Dif. hipotética de las medias	0	
z	4,44228365		z	2,43711616	

C5	Hombre	Mujer	C6	Hombre	Mujer
Media	4,6045454	4,3230769	Media	4,572727	4,246153
Varianza (conocida)	0,864	1,097	Varianza (conocida)	0,888	1,126
Observaciones	440	65	Observaciones	440	65
Dif. hipotética de las medias	0		Dif. hipotética de las medias	0	
z	2,05060943		z	2,348218	

C7	Hombre	Mujer	C8	Hombre	Mujer
Media	3,9	3,215384	Media	1,522727	1,846153
Varianza (conocida)	1,758	1,703	Varianza (conocida)	0,824	1,476
Observaciones	440	65	Observaciones	440	65
Dif. hipotética de las medias	0		Dif. hipotética de las medias	0	
z	3,93981536		z	-2,06291367	

Tabla 12. Estudio de las diferencias estadísticas significativas por sexo[14].
Fuente: **Elaboración propia**

[14] Se acepta la h_0 de igualdad entre variables cuando el valor z oscila entre 1,96 y -1,96.

Capítulo tercero

La Contención de George Kennan como estrategia para que Estados Unidos continúe siendo la potencia hegemónica mundial

Marina Sacristán Pérez

Resumen

Tras la Segunda Guerra Mundial, la diferencia ideológica entre Estados Unidos y la Unión Soviética llevó a una división del mundo occidental evidente y materializada en la Guerra Fría. Estados Unidos, ante el temor a una posible expansión del comunismo a otros países, llevó a cabo una estrategia a nivel mundial que abarcaba todos los elementos de poder estratégico utilizados hasta el momento: geográfico, diplomático, político, económico y por supuesto en el ámbito de la información. Esta estrategia se conoce como estrategia de contención.

La teoría de la contención fue formulada por George Kennan a partir del *Telegrama Largo* y complementada posteriormente en su artículo *«Las fuentes del comportamiento soviético»* bajo el pseudónimo de Míster X. Esta teoría, que se formuló en un momento histórico determinado y para una situación política mundial muy concreta, fue aplicada frente a la Unión Soviética a partir de 1946 y se mantuvo a lo largo de la Guerra Fría, evolucionando a lo largo de los años.

El entorno actual de globalización unido a los movimientos económicos mundiales ha llevado a que la actividad comercial se convierta en uno de los factores económicos más influyentes a escala mundial. Gracias a ello, el actual auge económico de China y su influencia geopolítica ha derivado en un posible debilitamiento en la hegemonía mundial que parecía ostentar Estados Unidos tras la finalización de la Guerra Fría.

Es por ello por lo que ha surgido el debate de si sería factible la aplicación de la teoría de la contención formulada por George Kennan en la situación de oposición actual China-Estados Unidos tal y como se aplicó anteriormente en la dicotomía Unión Soviética-Estados Unidos.

Palabras clave

Contención, George Kennan, China, Estados Unidos, Unión Soviética.

The Containment of George Kennan as a strategy for the United States to continue being the world hegemonic power

Abstract

After World War II, the ideological difference between the United States and the Soviet Union led to an evident division of the Western world materialized in the Cold War. The United States, fearing a possible expansion of communism to other countries, carried out a worldwide strategy that covered all the elements of strategic power: geographical, diplomatic, political, economic and of course in the information environment. This strategy is known as Containment.

The Strategy of Containment was established by George Kennan through the «Long Telegram» and later supplemented in his article «The Sources of Soviet Conduct» under the pseudonym of Mister X. This theory was formulated at a specific historical moment and for a very specific political situation in the world. It was applied against the Soviet Union from 1946 and maintained along the Cold War, evolving over the years.

The current situation related to globalization togehter with the global economic movements, have led commercial activity to become one of the most influential economic factors worldwide. That is the reason why China's current economic increase and geopolitical influence has led to a possible weakening of the world hegemony that the United States seemed to hold after the end of the Cold War.

That is the reason why the debate has arisen about whether it would be feasible to apply the theory of Containment formulated by George Kennan in the current situation of China-United States opposition as previously applied in the Soviet Union-United States dichotomy.

Key words

Containment, *George Kennan, China, United States, Soviet Union*.

1. Introducción

En febrero de 1946 en el Teatro Bolshói de Moscú, Stalin[1] pronunció un discurso que resultaba alarmante a ojos de Estados Unidos según el cual el capitalismo era el culpable de la guerra y su única forma de desarrollo y expansión, con lo que según él «la guerra había demostrado que el sistema soviético […] era una forma de organización superior a todas las demás» (Stalin, 1946).

Como respuesta, pocas semanas después, George F. Kennan, diplomático de la embajada de Estados Unidos en la Unión Soviética, remitía al Departamento de Estado de Estados Unidos el conocido como *Telegrama Largo*. Este telegrama sentaría las bases de la política de la contención y con ello, a su vez, de la política exterior de la administración del presidente Truman[2] durante los primeros años de la Guerra Fría y, posteriormente, de otras administraciones, aunque con ciertas modificaciones. (Departamento de Estado EE. UU., 2023).

Para ello, Kennan realizó en este *Telegrama Largo,* un análisis de la perspectiva soviética de la posguerra basado en su profundo conocimiento del país donde consideraba fundamental el conocimiento de la situación por parte de la sociedad estadounidense y occidental en general de igual forma, le daba gran importancia a las campañas de propaganda anticomunista y utilizaba discursos legitimadores que permitieran una conciliación en el imaginario occidental entre la autoridad mundial que se pretendía y la legitimidad social requerida para conseguirla (Anderson, 2014).

Además, Kennan realizó un análisis sobre la proyección de todo ello en la política de la Unión Soviética, lo que le llevó a unas deducciones prácticas de cómo debería ser la política de Estados Unidos al respecto y a proponer que: *«En estas circunstancias está claro que el principal elemento de cualquier política de Estados Unidos hacia la Unión Soviética debe ser el de una contención a largo* plazo, paciente pero firme y vigilante de las tendencias expansivas rusas» (Kennan, 1947).

De este modo, teniendo en cuenta que la Unión Soviética parecía buscar una situación de tensión de duración infinita en lugar de

[1] Iósif Vissariónovich Dzhugashvili, conocido como Iósif Stalin fue el secretario general del Comité Central del Partido Comunista de la Unión Soviética (PCUS) desde 1922 hasta que el cargo fue suprimido en 1952, y se convirtió en el jefe de Estado de la Unión Soviética desde el fallecimiento de Lenin en 1924 hasta su muerte en 1953.

[2] Harry S. Truman fue presidente de Estados Unidos entre 1945 y 1953.

actuaciones puntuales, propuso la aplicación de una contrafuerza en puntos geográficos y políticos variables, así como de políticas de largo alcance por parte de todos los adversarios de la Unión Soviética. De este modo consideraba que, a largo plazo, las propias contradicciones del sistema soviético, tanto en política social como económica y exterior, entre otros factores, acabarían por suponer la caída del régimen desde dentro (Kennan, 1947).

La caída de la Unión Soviética se produjo tal y como había predicho Kennan debido a las contradicciones internas de su propio sistema. La paciente contención realizada por Estados Unidos durante los 44 años que se llevó a cabo permitió que, años después, las relaciones entre Estados Unidos y Rusia se normalizaran.

Mientras tanto, en Oriente, tras la Revolución Cultural (1966-1976) y con la política de reforma y apertura, China inició un auge a todos los niveles que en los años posteriores derivaría en un crecimiento principalmente económico y comercial y que le ha llevado hasta casi equipararse con Estados Unidos a lo largo de las últimas tres décadas. Este hecho ha supuesto que China sea considerada en la actualidad como el único país, desde la caída del Muro de Berlín, capaz de desafiar el orden mundial internacional liderado por Estados Unidos. En este sentido, la incursión de China en el orden internacional resulta agresiva desde el punto de vista del mundo occidental, ya que socava, con un afán revisionista, el *statu quo* que existía anteriormente (Casani, 2012).

Por ello, en los últimos años se ha iniciado un amplio debate[3] sobre la posibilidad de una aplicación exitosa de la estrategia de contención de Kennan para la contención de China, buscando valorar si esta estrategia tal y como la formulara George Kennan permitiría que la influencia mundial de China y su modelo revisionista no sobrepasara la de Estados Unidos y con ello mantener la hegemonía mundial estadounidense. Además, sería interesante estudiar si esta estrategia evitaría que la escalada de tensión actual pudiera culminar en una confrontación armada o si bien habría que realizar modificaciones para que se adaptara a la situación actual.

Lo que parece claro es que, si se pretende aplicar algún tipo de estrategia similar con China, el estudio de la situación de este país debería realizarse en la actualidad de la forma más simi-

[3] Sirva de ejemplo el artículo *The Longer Telegram: Toward a New American China Strategy* del Atlantic Council (2021).

lar posible al estudio realizado por Kennan en 1946/1947 con la Unión Soviética para garantizar unos resultados fiables (Atlantic Council, 2021).

Por esta razón se considera interesante llevar a cabo un estudio comparativo entre la situación geopolítica de Estados Unidos y la Unión Soviética entre 1945 y 1962, ya que este el periodo en que se fragua y ejecuta de forma más directa la estrategia de la contención de Kennan[4], y la situación análoga de Estados Unidos y China en la actualidad, concretamente desde 2001, con la adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC)[5], ya que se entiende que China se ha apoyado en gran medida en su política comercial para adquirir un papel de mayor relevancia en el mundo y que en ello se basa esa posible rivalidad hegemónica. No en vano, con la crisis económico-financiera mundial de 2008 China pasa a aumentar sus ventas exteriores hasta el punto de ser conocida coloquialmente como «la fábrica del mundo».

Dentro de este marco temporal, se considera que el estudio más similar al realizado por Kennan sería el basado en los denominados instrumentos de poder nacional, conocidos como DIME: la diplomacia, la información, el poder militar y el poder económico (Farlin, 2014).

2. Instrumentos de poder DIME

Haciendo un breve repaso de la importancia y el sentido de los instrumentos de poder DIME, ya Morgenthau[6] indicaba que los intereses nacionales son el elemento que debe guiar la política exterior de un país, por lo que la consideración y evaluación de las capacidades del país respecto a otro marcará la mejor estrategia para defensa de estos intereses (Vargas, 2021).

[4] Ya se había creado la OTAN en 1949 y en 1955 se había firmado el Pacto de Varsovia. La estrategia se limita a la crisis de los misiles dado a que la moderación producida en las relaciones internacionales de ambos países tras la misma atenderá a otros factores disuasorios (debido a la proliferación de arsenales nucleares en EE. UU. y la URSS y al riesgo real de su uso valorado en la crisis).

[5] La Organización Mundial del Comercio (OMC), establecida en 1995, es la única organización internacional que se encarga de mantener las normas por las que se rige el comercio internacional y es el foro en que los gobiernos negocian sus acuerdos comerciales (OMC, 2023).

[6] Hans J. Morgenthau: político estadounidense (1904-1980) considerado junto con Kennan y Niebuhr uno de los realistas más importantes tras la IIGM.

Tras varios pensadores a lo largo de la historia con ideas similares al respecto, en 2014, el comandante Jeff Farlin[7], de la Marina de Estados Unidos, en un informe al Departamento de Seguridad y Estrategia Nacional indicó que «el poder de una nación para imponer su voluntad y lograr sus objetivos nacionales emana de sus instrumentos de poder nacional, y estos incluyen la diplomacia, la información, el poder militar y el económico, identificados colectivamente por la sigla DIME» (Farlin, 2014: 1).

Según Farlin, es la relación entre los cuatro factores la que permite obtener los resultados deseados, y eso implica que una Nación no tiene que ser superior en cada uno de los elementos, sino en el conjunto de ellos (Farlin, 2014).

Ya durante la Guerra Fría, la Unión Soviética y Estados Unidos fueron plenamente conscientes de ello, por lo que fomentaron cada uno de estos instrumentos en la búsqueda de sus objetivos individuales. (Vargas, 2021). Esto dio pie tanto a la carrera armamentística como específicamente a la escalada nuclear, pero también a un fuerte impulso a sus políticas económicas y al aumento de la importancia tanto de la obtención de la información para transformarla en inteligencia como de la propaganda para influir en la opinión pública. Todo esto al servicio de una política exterior basada en la diplomacia con el fin de obtener alianzas y acuerdos con los países de interés (Vargas, 2021).

Para entender la interpretación que se realiza en este caso de los instrumentos de poder se definen y explican los mismos en base a varios autores:

- Diplomacia: representa el modo en que un Estado busca alcanzar sus intereses frente a otros mediante relaciones bilaterales, tratados, negociaciones entre Estados o declaraciones políticas orientadas a influir en otros. (Worley, 2012).
- Información: el poder que tiene el Estado de influir en la opinión pública tanto en audiencias internas como externas (Carr, 1939).
- Militar: se trata del único instrumento de poder que tiene capacidad de ejecutar operaciones. (Mills, 2006). Proporciona la capacidad de afrontar conflictos de alta, media y baja intensidad (Worley, 2012).

[7] Jeff Farlin: comandante del United States Army War College.

- Economía: implica los recursos y las necesidades de la sociedad incluyendo producción, distribución y reutilización. En este sentido incluye las relaciones con la administración pública y privada, entre la propia sociedad e incluso las relaciones con otros Estados, lo que puede ser utilizado tanto como poder duro y coercitivo como de forma suave y colaborativa (Worley, 2012).

3. Situación hegemónica de Estados Unidos

Tras la IIGM, Estados Unidos surgió como fuerza hegemónica mundial de forma evidente, tal y como declaraba el presidente Truman en su discurso al Congreso de su país en marzo de 1945: «Hemos surgido de esta guerra como la Nación más poderosa del mundo, la Nación más poderosa, quizá, de toda la historia».

Este sentimiento se mantendría a lo largo de toda la Guerra Fría y remontaría incluso tras la caída de la Unión Soviética. Estados Unidos interpreta que su poder no depende solo de su capacidad económica, progreso y fuerza militar, sino fundamentalmente de cómo utiliza ese poder en aras de la paz mundial y el mejoramiento humano (Eisenhower, 1961).

Sin embargo, en los últimos años y principalmente desde la llegada de Xi Jinping en 2013 como presidente de la República Popular China, esa hegemonía mundial parece estar en entredicho a favor del gigante asiático. De hecho, el 2049, primer centenario de la proclamación de la fundación de la República Popular China, es el año marcado por Xi Jinping para que China se haya convertido en «[…] una gran potencia, fuerte y próspera», tal y como expuso en su discurso de fin de año el 31 de diciembre de 2021.

Para Estados Unidos la competición que se presenta por la hegemonía no es un tema baladí. La Estrategia de Seguridad Nacional de 2017, con el Presidente Trump y su famoso *«América liderará otra vez» (Trump, 2017:* II), contemplaba a China como una de las principales amenazas para Estados Unidos. La administración Biden considera que Estados Unidos debe prepararse para competir con China a escala mundial y especialmente en el Indo-Pacífico no solo económicamente, sino mediante todos sus instrumentos de poder, ya que los esfuerzos de China como Estado autoritario por liderar este orden no solo afectarían a los intereses propios de Estados Unidos, sino que socavarían los principios básicos de libertad política, económica y social del resto del mundo (Atlantic Council, 2021).

Sin embargo, todos estos argumentos llevan a pensar en un cierto derrotismo por parte de Estados Unidos. Habría que plantearse si realmente Estados Unidos tiene que recuperar el liderazgo, porque eso implica dar por supuesto que lo ha perdido en algún momento. Independientemente de ello, suponiendo que se estaría a tiempo de evitar el *sorpasso*, sí parece importante para Estados Unidos frenar de algún modo la expansión de China y mantener su posición mundial. Lo que habría que valorar es ¿hasta qué punto podría funcionar una estrategia como la contención para conseguirlo?

4. George Kennan y la teoría de la contención

La importancia del *Telegrama Largo* de Kennan y su artículo posterior no radica exclusivamente en las deducciones que lleva a cabo o en la influencia que tendría en la política de la contención y, por tanto, del gobierno de Estados Unidos respecto a la Unión Soviética, sino también en cómo explica la importancia que debe tener el conocimiento de la ideología y la influencia de las circunstancias en las relaciones internacionales teniendo en cuenta que todo ello lo aplican líderes que no dejan de ser seres humanos. Por tanto, también habrá que analizar la naturaleza humana de los mismos para el ejercicio de unas políticas exteriores adecuadas (Rubio Plo, 2016).

En cuanto a la evolución que tendría esta teoría a lo largo de los años, según el Departamento de Estado de Estados Unidos se podría decir que todas las administraciones posteriores a la del presidente Truman aplicaron, con variaciones, la política de contención de Kennan. Si bien Kennan entendía la contrafuerza que se debía aplicar como políticas de apoyo económico (Plan Marshall), propaganda, guerra psicológica y conocimiento generalizado del comunismo como medios para que fuera rechazado por la sociedad, Paul Nitze[8] hizo una interpretación profundamente diferente basada en el poder militar, utilizando una defensa en profundidad y apoyándose en el intervencionismo declarado con la doctrina Truman (Departamento de Estado, EE. UU., 2023).

Pese a que el discurso de Truman de 1949 para el público estadounidense exponía que «nuestra ayuda debe ser principalmente económica y financiera, que es esencial para la estabilidad económica

[8] Paul Nitze, sucesor de Kennan como director de Planificación Política del Departamento de Estado.

y política», la realidad es que el propio surgimiento de la doctrina Truman como respuesta al telegrama recibido desde Reino Unido en el que se alertaba de la imposibilidad de este país de seguir apoyando a Grecia y Turquía en su lucha contra los grupos comunistas hizo que Estados Unidos se presentara como garante de la libertad de los pueblos, lo cual marcó un carácter más duro en la propia doctrina Truman; no en vano, en el mismo discurso declaró: «Creo que la política de EE. UU. debe ser apoyar a los pueblos libres que resisten intentos de subyugación por parte de minorías armadas o presiones externas» (Truman, 1949).

Con base en esta idea de garante del mundo libre[9] y del modelo de Spykman[10] de anillo continental se fomenta la creación de una red integrada de bases navales y aéreas estadounidenses a lo largo del mundo ya iniciada durante la administración de Roosevelt como apoyo a sus fuerzas durante la IIGM. Utilizando esta red se manifiesta al mismo tiempo la necesidad autoimpuesta de Estados Unidos de contener el comunismo en cualquier parte del mundo, lo que llegó a su punto álgido con la guerra de Corea (1950-1953) y continuó con el apoyo a Vietnam del Sur en la guerra de Vietnam[11] (1955-1975) (McMahon, 2003).

De hecho, según Saul B. Cohen[12] (1991), la guerra de Corea implicó pasar de una rivalidad política sistémica entre la Unión Soviética y Estados Unidos a una confrontación militarizada debida a motivos ideológicos, lo que supuso una amenaza para todo el planeta. Esta intervención y las posteriores se realizaron basándose en la teoría del dominó, según la cual el comunismo se trataba de un sistema que, si se le permitía, se extendería por todo el mundo y «cada país que pasara al control comunista haría caer a sus vecinos, y de esta forma amenazar[ía] a los Estados Unidos» (Kennan, 1947: 91).

Continuando con una política de contención firme y militarizada, Eisenhower[13] mantuvo la carrera armamentística y la consolida-

[9] En el texto de la doctrina Truman de 1947 se utiliza el término hasta diez veces.

[10] Nicholas J. Spykman: periodista y profesor estadounidense (1893-1943) considerado uno de los padres de la geopolítica. (Flint, 2006)

[11] Estados Unidos apoyó a Vietnam del Sur hasta su retirada del país en 1973.

[12] Saul B. Cohen: geógrafo estadounidense (1925-2021), como pensador geopolítico al final de la Guerra Fría destaca por su modelo de análisis, así como por la inclusión del concepto de «cinturones de quiebra». En base al neorrealismo expuso una nueva teoría de contención selectiva.

[13] Dwight D. Eisenhower: presidente de Estados Unidos en dos periodos, entre 1953-1957 y 1957-1961.

ción del armamento nuclear. Será a la muerte de Stalin y con la firma del armisticio de la guerra de Corea cuando relaje en cierto modo la tensión con la Unión Soviética. Pese a ello, mantuvo una política de implicación a nivel mundial[14] y de fuerte impulso a pactos militares regionales (CENTO[15], SEATO[16], OTAN…).

El propio Eisenhower en su discurso de despedida en enero de 1961 dejaba claro que «[…] usamos nuestro poder en interés de la paz mundial y el mejoramiento humano. El progreso hacia estos nobles objetivos se ve persistentemente amenazado por el conflicto que ahora envuelve al mundo» (Eisenhower, 1961). Mostrando claramente ese carácter más militarizado que el propuesto por Kennan, continúa indicando que «un elemento vital para mantener la paz es nuestra capacidad militar. Nuestras armas deben ser poderosas, […] de modo que ningún agresor potencial pueda verse tentado a arriesgar su propia destrucción» (Eisenhower, 1961).

Basándose en estas consideraciones y valorando como un atentado contra la seguridad de Estados Unidos la existencia de un régimen comunista tan próximo como era el de Cuba tras la revolución (1953-1959), Eisenhower, antes de perder las elecciones contra John F. Kennedy[17], ya había proyectado su apoyo a los contrarrevolucionarios cubanos para la conocida como invasión de bahía de Cochinos (1961) en un intento de derrocar al Gobierno cubano.

Ya como presidente, Kennedy continuó con ese apoyo. Sin embargo, el resultado de esta operación en la cual los contrarrevolucionarios fueron rápidamente interceptados y cuyos supervivientes fueron liberados tras un acuerdo con Estados Unidos supuso un revés para el país.

Por otro lado, durante su presidencia se llev*ó* a cabo la creación del Cuerpo de Paz en 1961, que buscaba: «promover la paz y la amistad mundial a través del Cuerpo de Paz, el cual estará

[14] Se aceptan actualmente como ciertas sus implicaciones en Guatemala en 1954, en Vietnam del Sur en 1955, en Hungría en 1956, en Indonesia en 1958 y en Líbano en 1958, entre otras.

[15] CENTO: inicialmente conocido como Pacto de Bagdad, se firmó en 1955 entre Irán, Irak, Pakistán, Turquía y Reino Unido. Se disolvió en 1979.

[16] SEATO: Organización del Tratado del Sureste Asiático, firmado en 1955 entre Australia, Nueva Zelanda, Francia, Pakistán, Filipinas, Reino Unido, Tailandia y Estados Unidos para proteger a esta región del comunismo, fue disuelto en 1977.

[17] John F. Kennedy: presidente de Estados Unidos entre 1961 y 1963.

disponible para los países y áreas interesados […] y ayudar a las personas de tales países y áreas a satisfacer sus necesidades de mano de obra cualificada[18]». A pesar de que sus motivaciones originales recuerdan a las del plan Marshall, no es de extrañar que inicialmente su acogida no fuera tan buena, que se interpretara como una práctica neocolonial o que sus componentes fuesen considerados como espías.

Sin embargo, el texto recuerda indudablemente a la recomendación que aparecía en el *Telegrama Largo* de presentar a las naciones una imagen positiva y constructiva para desarrollar proyectos políticos similares a los de Estados Unidos en países que buscan orientación. Según Kennan, el apremio a apoyar a estos países radicaba en que si Estados Unidos no era capaz de darles la estabilidad que necesitaban, lo haría la Unión Soviética (Kennan, 1946). Kennedy se enfrentaría, en cuanto a política exterior y a su relación con el comunismo, a la construcción en 1961 del Muro de Berlín, a la crisis de los misiles de Cuba en 1962, al fortalecimiento de grupos comunistas en América del Sur y a la guerra de Vietnam.

Ya con Henry Kissinger[19] como asesor de seguridad nacional y más tarde secretario de Estado de Estados Unidos se iniciaría una política de distensión hacia la Unión Soviética, así como una política más aperturista hacia China (Peñaranda, 2016). Esta apertura daba a entender la visión de futuro de Kissinger, ya que «la capacidad de los Estados Unidos para forjar los acontecimientos dependerá, en última instancia, de sus relaciones bilaterales con los principales países de Asia. Por ello adquieren tan crítica importancia las medidas políticas norteamericanas hacia Japón y China» (Kissinger, 1996:592).

5. Análisis de la situación de Estados Unidos y la Unión Soviética (1945-1962)

5.1. Estados Unidos (1945-1962)

5.1.1. Situación económica

Pese a que el racionamiento de guerra se había levantado en 1945, el verdadero auge de la economía estadounidense no se

[18] Según ley 87-293 en la que se aprueba el Acta del Cuerpo de Paz.

[19] Henry Kissinger: tras haber sido asesor de seguridad nacional con el presidente Nixon pasó a ostentar el cargo de secretario de seguridad nacional entre 1973 y 1977.

iniciaría hasta 1948 con la reducción de impuestos y la disminución de la injerencia estatal en la economía decretada por Truman. De hecho, entre 1945 y 1948 el crecimiento del PIB tuvo una tasa negativa de hasta un -11,6 % en 1946.

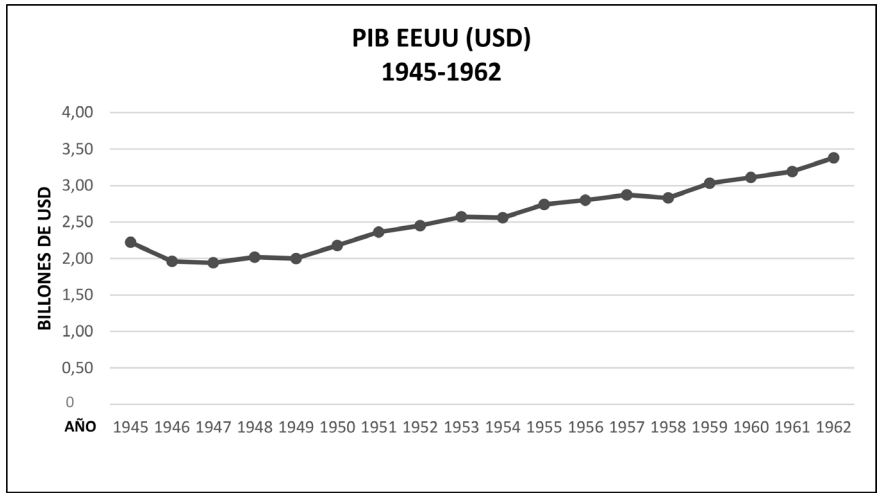


Gráfico 1: Producto Interior Bruto (PIB) de Estados Unidos entre 1945 y 1962
Fuente: **Elaboración propia a partir de datos de BRICTLY.com**

Sin embargo, a partir de 1948 se inicia una época de prosperidad económica en la que el consumismo aparece como consecuencia y a su vez factor potenciador de la economía. Los sueldos fueron aumentando, lo que permitió que la clase media, que aumentó hasta ser un 60 % de la población, pudiera permitirse una calidad de vida similar a la de las clases más altas años atrás. Entre 1945 y 1962 el PIB creció un 52,25 % (Wee, 1986).

En cuanto a las exportaciones, Estados Unidos apoyó la reconstrucción de Europa, Corea del Sur y Japón mediante la exportación de sus propios productos aprovechando el auge de sus fábricas durante la guerra y teniendo en cuenta que estas no habían sufrido daños. Gracias a ello, su balanza comercial se mantuvo positiva durante estos años (Cabrera, 2014). A esto se debe añadir el plan de recuperación europea (ERP oficialmente y que será conocido como plan Marshall), que sirvió también para iniciar el libre comercio al eliminar las barreras arancelarias, lo que supuso un beneficio más generalizado.

5.1.2. Diplomacia (situación política y relaciones internacionales)

Según Anderson, en la definición de las políticas exteriores de Estados Unidos se interpreta el sistema internacional «como una arena en la que el drama nunca cesa: golpes de Estado, crisis, insurgencia, guerras, emergencias de toda índole y así, […] ninguna decisión tiene jamás consecuencias perceptibles» (Anderson, 2014: 166).

En su *Memorando al secretario de Estado Robert A. Lovett en febrero de 1948*, Kennan realizó una serie de propuestas de largo recorrido en relación a la política exterior de Estados Unidos respecto a Europa, Reino Unido y Alemania de forma específica, así como a la región del Mediterráneo, Palestina y Oriente Medio, Lejano Oriente y la propia Unión Soviética. Sin querer profundizar en exceso en estas propuestas, principalmente se exponían vías para mejorar las relaciones con estos países y con ello favorecer la cohesión y reducir las presiones comunistas. Entre ellas reafirma la oportunidad que supone el ERP para acercar a Reino Unido y Europa tanto hacia Estados Unidos como hacia Canadá, lo cual serviría además para favorecer la unidad de Europa Occidental. Respecto a Alemania propone actuar como salvaguarda y empezar por asegurar la zona industrial del Ruhr. Además, muestra un absoluto desacuerdo con la división territorial realizada (Kennan, 1948).

En la región del Mediterráneo le preocupa la influencia que las regiones balcánicas puedan tener sobre Grecia e Italia, por lo que propone reforzar la labor del ERP también en estos países (Kennan, 1948). A estas directrices añadirá poco después, en abril del mismo año en su informe *La inauguración de la guerra política organizada,* otros proyectos más concretos como la creación de comités de liberación, el apoyo a grupos anticomunistas de países soviéticos, acciones de propaganda o acciones clandestinas al otro lado del telón de acero (Kennan, 1948).

Respecto a Oriente, el régimen chino apoyado por Estados Unidos había sido vencido por el comunismo respaldado por la Unión Soviética. Sin embargo, la oportunidad de haber apoyado económicamente a China para así obstaculizar los vínculos que podría crear con la Unión Soviética y establecer unas relaciones amistosas con Pekín fue desaprovechada por Estados Unidos (McMahon, 2003).

En relación al Sudeste Asiático, pese a que Estados Unidos inicialmente fomentó la descolonización progresiva, rechazó apo-

yar a los movimientos anticolonialistas que surgieron e incluso llegó a apoyar abiertamente a Francia en Indochina (McMahon, 2003).

Este apoyo fue evidente también en la guerra del Sinaí en 1956, lo que granjeó a Estados Unidos un refuerzo en sus alianzas con Francia y Reino Unido, pero aumentó la tensión con la Unión Soviética en la región y perdió el apoyo de un país de influencia en el Norte de África y Oriente Medio como era Egipto. Esto hizo que la Unión Soviética y China vieran opciones de conseguir aliados tanto en Asia como en Oriente Medio.

Asimismo, la guerra de Corea tuvo como resultado un fuerte aumento del gasto en defensa por parte de Estados Unidos, el fortalecimiento de la OTAN, el aumento de tropas americanas en sus bases en Europa (a finales de 1950 había más de cuatro divisiones de Estados Unidos en bases europeas) y la autorización al rearme de Alemania Occidental, lo que convirtió a Estados Unidos en una auténtica potencia mundial (Bohlen, 1973).

Con todo ello, la carrera por la búsqueda de alianzas e intereses económicos en Asia, África, América del Sur y Oriente Medio propició el enfrentamiento y la tensión existente entre Estados Unidos y la Unión Soviética entre 1946 y 1962 que continuaría hasta el fin de la guerra Fría, con altibajos.

En cuanto a la situación en Europa, pese al conflicto en Berlín y la posterior construcción en 1961 del Muro de Berlín, la situación se mantuvo mucho más estable, por lo que Estados Unidos consiguió sus objetivos de una Europa Occidental unida políticamente y económicamente estable (Leffler, 2007).

5.1.3. Instrumento de poder militar

No hay que olvidar el fuerte impulso económico que supuso la carrera armamentística llevada a cabo durante la Guerra Fría. El incremento del gasto en defensa se aprobó por el Congreso de Estados Unidos tras el discurso dado por Truman el 12 de marzo de 1947 apelando a la necesidad de apoyar a Grecia y Turquía (Truman, 1947). Con esta idea se decidió el aumento de bases militares en diferentes países, lo cual aumentó considerablemente el gasto en defensa según se observa a continuación (Offner, 2003).

AÑO	*GASTO EE. UU. EN DEFENSA (USD)*	*AÑO*	*GASTO EE. UU. EN DEFENSA (USD)*
1948	10 900 mill	***1956***	41 700 mill
1949	13 500 mill	***1957***	44 500 mill
1950	14 500 mill	***1958***	45 500 mill
1951	33 300 mill	***1959***	46 600 mill
1952	47 800 mill	***1960***	45 300 mill
1953	49 600 mill	***1961***	47 800 mill
1954	42 700 mill	***1962***	52 300 mill
1955	40 500 mill		

Tabla 1: Gasto en defensa de Estados Unidos entre 1948 y 1962
Fuente: **Elaboración propia a partir de datos de Historiassiglo20.org**

A este despliegue de bases se unirá la carrera armamentística en general y la nuclear en particular. La doctrina nuclear como tal surge en la década de los 50 dentro del concepto de máxima estrategia nacional, en el que se propone una utilización del concepto de represalia masiva por parte de Estados Unidos.

La crisis de los misiles de Cuba de 1962 llevó a Estados Unidos y a la Unión Soviética al borde de una guerra nuclear que limitó la política geoestratégica de ambos países poniendo en marcha la doctrina de destrucción mutua asegurada (AMD) enunciada en 1953 por John von Neumann[20], lo cual convirtió la ambigüedad en la utilización de armas nucleares en la capacidad de disuasión que mantuvo el equilibrio de poder desde ese momento (Carpintero, 2021).

5.1.4. Instrumento de poder información

Ya en 1942 con la creación del servicio de radio *Voice of America*, Estados Unidos muestra la importancia de enviar su mensaje estratégico (STRATCOM) directamente a su población y al resto de población mundial (Kozolski, 2009). Durante la Guerra Fría se aprovecha la capacidad de utilizar la radio como *mass-media* tanto con *The Voice of America* como con *Radio Liberty*. Sin embargo, la actividad de información no se reduce a la propaganda, sino que se impulsa en su conjunto basándose en las

[20] Destrucción mutua asegurada (AMD): John von Neumann, como asesor de estrategia en guerra nuclear del Departamento de Defensa de Estados Unidos, acuña el término para indicar hacia donde se dirigía la escalada de armamento nuclear que se estaba produciendo entre Estados Unidos y la Unión Soviética (Gaitán, 2018).

ayudas económicas desinteresadas del plan Marshall, en tratados bilaterales con países fuera de este plan, etc. (Baqués, 2021).

5.2. La Unión Soviética (1945-1962)

5.2.1. Situación económica

A diferencia de Estados Unidos, donde la IIGM no llegó a tocar el territorio, en la Unión Soviética nueve repúblicas habían llegado a ser ocupadas por los alemanes y se destruyeron casi dos mil ciudades y más de setenta mil pueblos así como millares de fábricas. La invasión destruyó también cultivos y esto causó estragos en la ganadería, sin contar con los millones de vidas perdidas. Todo ello afectó de forma directa a la economía y dificultó al mismo tiempo la reconstrucción tanto de las ciudades como de la industria.

Sin embargo, la industrialización de Siberia durante la guerra y la localización de industrias propias en países asiáticos junto con la priorización de la industria pesada respecto a la que cubría necesidades sociales (alimentación, transporte, etc.) facilitó en cierta medida la reconstrucción económica.

La economía soviética, como economía planificada basada en planes quinquenales, controlaba desde el Gobierno tanto la producción como la distribución, donde la colectivización de salarios permitió un aumento generalizado del poder adquisitivo de forma progresiva. A

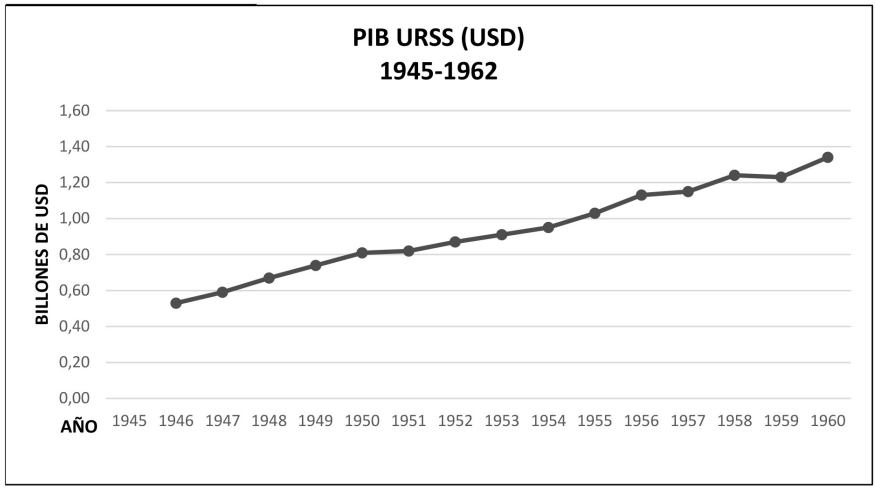


Gráfico 2: Producto Interior Bruto (PIB) de la Unión Soviética entre 1945 y 1962. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de maddison-project-database

partir de 1945 y buscando la reconstrucción tanto física como económica del país se retomaron estos planes quinquenales y ya entre 1951 y 1955, en el quinto plan quinquenal, se retomó también la industria de bienes de consumo (Crouzet, 1961).

A la muerte de Stalin se inició una cierta liberalización del sistema manteniendo una planificación centralizada. Con ello, en 1959 y hasta 1965 se puso en práctica el plan septenal, que implica un menor control de las empresas y a su vez un crecimiento más lento que en años anteriores, normal, por otro lado, en una economía más asentada (Crouzet, 1961). El resultado de estas políticas económicas implica un crecimiento anual del PIB superior incluso al de Estados Unidos, llegando hasta un 23 % de crecimiento entre 1948 y 1951 y un 175,47 % a lo largo de los años estudiados.

AÑO	*PIB URSS per capita (USD)*	*AÑO*	*PIB URSS per capita (USD)*
1948	3829	***1956***	5684
1949	4181	***1957***	5700
1950	4529	***1958***	6020
1951	4473	***1959***	5848
1952	4682	***1960***	6288
1953	4803	***1961***	6532
1954	4951	***1962***	6352
1955	5281		

Tabla 2: Producto Interior Bruto (PIB) per cápita de la Unión Soviética entre 1945 y 1962
Fuente: **Elaboración propia a partir de datos de Maddison Project Database**

No obstante, las exigencias económicas de la carrera armamentística durante la Guerra Fría implicaron, según Maurize Crouzet[21], la construcción de un coloso con pies de barro que difícilmente podía abarcar estos gastos en seguridad y defensa y mantener un poder adquisitivo adecuado entre su población.

En contraposición al plan Marshall, la Unión Soviética implementó el plan Molotov de ayuda económica con el fin de acelerar el progreso industrial y económico de los países de su esfera de influencia. Pronto este plan derivó en el COMECON (Consejo de Ayuda Económica Mutua) fundado en 1949, que fomentaba el

[21] Maurice Crouzet: historiador francés (1897-1973), escribió el séptimo volumen «La era contemporánea; en busca de una nueva civilización», perteneciente a la *Historia General de las Civilizaciones*, el cual trata el periodo entre 1914 y 1954.

comercio entre sus miembros pero a su vez creaba zonas específicas productoras de materias primas, petróleo, químicos, etc. La Unión Soviética fijaba tanto unas cuotas de producción a los países miembros como los precios, todo ello a cambio de seguridad y combustibles proporcionados por la propia Unión Soviética. El COMECON no estuvo formado exclusivamente por países de Europa como Finlandia, sino también países asiáticos como Laos y Vietnam, de Oriente Medio como Yemen o Irak, del Caribe como Cuba y Nicaragua y africanos como Angola o Etiopía, entre otros.

5.2.2. Diplomacia (situación política y relaciones internacionales)

Como una de las principales potencias vencedoras de la IIGM, la Unión Soviética presentará una importante capacidad de decisión e influencia en el mundo. Prueba de ello será su participación como miembro permanente del Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde su primera reunión en 1946, lo que le confiere derecho a veto sobre las decisiones del Consejo.

La Unión Soviética no era ajena a las pretensiones de Estados Unidos ni a su política de contención, tal y como se recoge en el telegrama que el embajador soviético en los Estados Unidos, Nikolai Novikov, remitió en septiembre de 1946, en el cual afirma:

> «La política exterior de Estados Unidos, […] se caracteriza en el periodo de posguerra por una lucha por la supremacía mundial […]. Este es el verdadero significado de las muchas declaraciones del presidente Truman y otros representantes de los círculos gobernantes estadounidenses: que Estados Unidos tiene derecho a liderar el mundo» (Novikov, 1946).

En el mismo telegrama informó de los planes de establecimiento de bases navales y aéreas a lo largo del mundo, así como de la carrera armamentística a la que se enfrentan (Novikov, 1946). Con toda esta información, Stalin mantuvo una política exterior prudente, equilibrando la correlación de fuerzas con Estados Unidos, pero apoyando y comprometiéndose cuando lo consideraba oportuno con los movimientos procomunistas o los Gobiernos comunistas de otros países. Con ello mantuvo las necesidades del Estado por encima de la intención de expansión del comunismo (McMahon, 2003).

Sin embargo, las relaciones internacionales de la Unión Soviética estuvieron marcadas en todo momento por el temor a la falta de

seguridad, principalmente en relación a la recuperación y, con ello, a un posible rearme de Alemania. Es por este motivo por el que en 1952 se presentaron varias notas diplomáticas exigiendo la reunificación y neutralización de Alemania, a lo cual Estados Unidos se opuso. Finalmente, la Unión Soviética se resignó al mantenimiento de una Alemania dividida en la que Estados Unidos ejercía una gran influencia en la parte occidental y en 1954 reconoció la República Democrática de Alemania (RDA) (McMahon, 2003).

A partir de 1954, con la llegada al poder de Nikita Kruschev, la Unión Soviética comienza un proceso de liberalización incluyendo en él la excarcelación de un gran número de presos políticos en un proceso de desestalinización. Sin embargo, esta liberalización y la política de coexistencia pacífica que impulsó con Estados Unidos supusieron una ruptura de las relaciones sino-soviéticas dada la radicalización de Mao Zendong[22] en sentido opuesto (Lüthi, 2010). El movimiento comunista a nivel internacional se vio claramente dañado con esta ruptura y se definieron los apoyos exteriores que se darían hasta el momento en función de si seguían las doctrinas maoístas de China o el marxismo-leninismo prosoviético. Esto llevó a una cierta pugna ideológica para conseguir una mayor influencia tanto en Europa como en África, América del Sur y Asía, regiones en las que se aplicaron la diplomacia, programas de apoyo y cooperación económica, comercial y política.

Pese a ello, podría considerarse que el hito fundamental de la época para la Unión Soviética fue la firma del Tratado de Varsovia[23] en 1955. El objetivo del tratado era contrarrestar la amenaza del rearme de Alemania y, muy especialmente, la amenaza que la OTAN y su proximidad geográfica suponía para los países firmantes (Yoder, 1993).

Este pacto *«simbolizó el endurecimiento en la división del continente»* (McMahon, 2003: 106). Pese a lo descrito, desde Moscú continuaron las muestras de diplomacia aperturista al firmar la desocupación de Austria, frenar su carrera armamentística y, finalmente, al reunirse en Ginebra en 1955 con los jefes de Gobierno de Estados Unidos, Francia y Reino Unido.

[22] Mao Zendong: presidente del Gobierno central de la República Popular China (RPC) entre 1949 y 1954 y primer presidente de la RPC entre 1954 y 1959.

[23] Pacto o Tratado de Varsovia: conocido así por la ciudad en la que se firmó, el Tratado de Amistad, Colaboración y Asistencia mutua se firmó el 14 de mayo de 1955 por la Unión Soviética, Polonia, Checoslovaquia, Rumanía, Bulgaria, RDA, Hungría y Albania.

Sin embargo, el Gobierno de Kruschev sufriría varios reveses importantes. En 1956, Hungría anunció su separación del Pacto de Varsovia en el conocido como Otoño Húngaro y pidió apoyo a las Naciones Unidas para declararse país independiente y neutral, a lo que Kruschev finalmente contestó con acciones militares pese a las muestras iniciales de buena voluntad: «el Gobierno soviético está preparado para entrar en negociaciones apropiadas con el Gobierno de la República Popular Húngara y otros miembros del Tratado de Varsovia sobre la cuestión de la presencia de tropas soviéticas en el territorio de Hungría» (Gobierno URSS, 1956: 745).

5.2.3. Instrumento de poder militar

Dentro de la ya comentada destrucción mutua asegurada (AMD), la Unión Soviética continuó incrementando su arsenal nuclear con principios teóricamente disuasorios, lo cual puede observarse en el número de elementos de lanzamiento de armas nucleares de los que disponían las diferentes potencias en 1974:

	EE. UU.	URSS	FRANCIA	REINO UNIDO
MISILES BALÍSTICOS INTERCONTINENTALES	1054	1575	-	-
MISILES BALÍSTICOS DE MEDIO ALCANCE	-	600	-	18
MISILES BALÍSTICOS SUBMARINOS	656	720	64	48
BOMBARDEROS DE LARGO ALCANCE	437	140	-	-
BOMBARDEROS DE MEDIO ALCANCE	66	800	50	52

Tabla 3. Medios de lanzamiento de armas nucleares por parte de las potencias occidentales en 1974. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de Historiassiglo20.org

AÑO	*GASTO URSS EN DEFENSA (USD)*	*AÑO*	*GASTO URSS EN DEFENSA (USD)*
1948	13 100 mill	***1956***	26 700 mill
1949	13 400 mill	***1957***	27 600 mill
1950	15 500 mill	***1958***	30 200 mill
1951	20 100 mill	***1959***	34 400 mill
1952	21 900 mill	***1960***	36 900 mill
1953	25 500 mill	***1961***	43 600 mill
1954	28 000 mill	***1962***	49 900 mill
1955	29 500 mill		

Tabla 4. Gasto en defensa de la Unión Soviética entre 1948 y 1962 *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de Historiassiglo20.org

El fuerte impulso dado a la industria de defensa por parte de la Unión Soviética en estos años queda patente en su alto presupuesto para la misma desde el fin de la IIGM. No obstante, partiendo de una situación económica mucho más degradada que la de Estados Unidos, el gasto inicial de la Unión Soviética resultaba superior al total del de Estados Unidos en el mismo ámbito con un gasto inicial de 13 100 millones de dólares frente a los 10 900 millones de su antagonista. La evolución posterior fue también ascendente, con un patrón de aumento más progresivo en relación a su propio PIB, por lo que del incremento en gasto militar de casi un 480 % por parte de Estados Unidos en estos catorce años estudiados, la Unión Soviética presentó un incremento presupuestario de un 380 %.

Una faceta importante de la política exterior soviética y de su acción de disuasión fue la dimensión naval. Según el comandante y profesor Watson «la Marina ha desempeñado un papel integral en la implementación de los cuatro objetivos estratégicos a largo plazo de la política soviética: defensa de la Unión Soviética, mejora de su posición internacional, establecimiento y mantenimiento de la superioridad militar soviética a nivel internacional y la promoción de otras revoluciones comunistas» (Watson, 2019: 198).

5.2.4. Instrumento de poder información

Para la Unión Soviética el uso de la propaganda se convirtió en un elemento fundamental. La necesidad de mantener el convencimiento en su propia población de las bondades del sistema comunista después de la guerra era cuestión de Estado. Como se ha visto, la economía estaba muy debilitada por los esfuerzos y destrucciones de la guerra, por lo que se pide a la población un esfuerzo extra al priorizarse la industria de productos por encima de la de servicios y el bienestar social, además de mantenerse los precarios sueldos.

Esto llevó no solo a una necesidad de una potente estrategia de propaganda, sino también de contrainformación para evitar las comparaciones que pudiera hacer su población con la de Estados Unidos.

En este sentido, Rusia empleó como instrumento de poder de influencia política las tres versiones de información, o más bien desinformación controlada, que inició en esta época:

- Dirigida a su propia población para mantener su apoyo.

- Dirigida a los ciudadanos de países más próximos, territorial o ideológicamente, para argumentar y legitimar sus causas.
- Dirigida a los ciudadanos de otros países (Vargas, 2021).

En cuanto a la obtención y análisis de información exterior, al igual que Estados Unidos se apoyó en la CIA, la Unión Soviética utiliza al Comité de Seguridad del Estado (KGB). Sin embargo, las acciones internas de la KGB le dieron una imagen negativa sobre la propia población soviética, lo que no ocurrió con Estados Unidos.

5.2.5. Hacia la caída de la Unión Soviética y entrada en el s. XXI

Tal y como se ha expuesto, la crisis de los misiles de Cuba supuso una variación de las relaciones existentes entre ambos países. Desde este momento y durante los siguientes veinte años, la idea de destrucción mutua asegurada llevó la carrera tecnológica y aeroespacial a su mayor expresión. La situación social, unida a las dificultades económicas, fue evolucionando en los países pertenecientes al Pacto de Varsovia y dio lugar a los conocidos levantamientos democráticos en Hungría, Checoslovaquia, Polonia…, hasta llegar a la caída del Muro de Berlín en 1989 (Blakemore, 2022).

El presidente Mijail Gorvachov[24] inició la apertura de la Unión Soviética tras la instauración de la Perestroika[25] y la Glasnot[26]. En 1991, el Pacto de Varsovia finalizó formalmente y en diciembre del mismo año la Unión Soviética se disolvió en las naciones que contenía (Blakemore, 2022).

6. Análisis de la situación de Estados Unidos en la actualidad (2012-2022)

6.1. Situación económica

La situación ha cambiado mucho desde 1962 hasta la franja de años entre 2001 y 2022. Pese a ello, aún se puede decir que Estados Unidos sigue siendo la primera potencia económica mundial en

[24] Mijail Gorvachov: secretario general del Partido Comunista desde 1985 y presidente de la Unión Soviética desde 1990 hasta diciembre de 1991.

[25] Perestroika: reforma del sistema económico de la Unión Soviética iniciada en 1985 con la que se pretende pasar de una economía planificada a nivel estatal comunista a un capitalismo de Estado (Milanovic, 1998).

[26] Glasnot: reforma política realizada en la Unión Soviética iniciada en 1986. Destacada por su apertura respecto a las libertades de prensa e individuales (Milanovic, 1998).

base a su volumen de PIB de 23,32 billones de dólares según los datos del Banco Mundial de Datos de 2021. Sin embargo, ha pasado a ser el séptimo en cuanto a PIB per cápita (con 70 249 dólares) y sus ciudadanos están entre los más endeudados del mundo, con un déficit financiero sostenido desde hace cuarenta años (Datosmacro, 2023).

El objetivo del siguiente gráfico es establecer una comparación no tanto entre el poder adquisitivo derivado del PIB del país en las dos franjas temporales estudiadas, sino en el crecimiento económico. Si bien durante la época de 1945-1962 el crecimiento del PIB fue elevado, ya que llegó a un 52,25 %, durante la franja de 2001 a 2021 llega a ser de un 120,32 %.

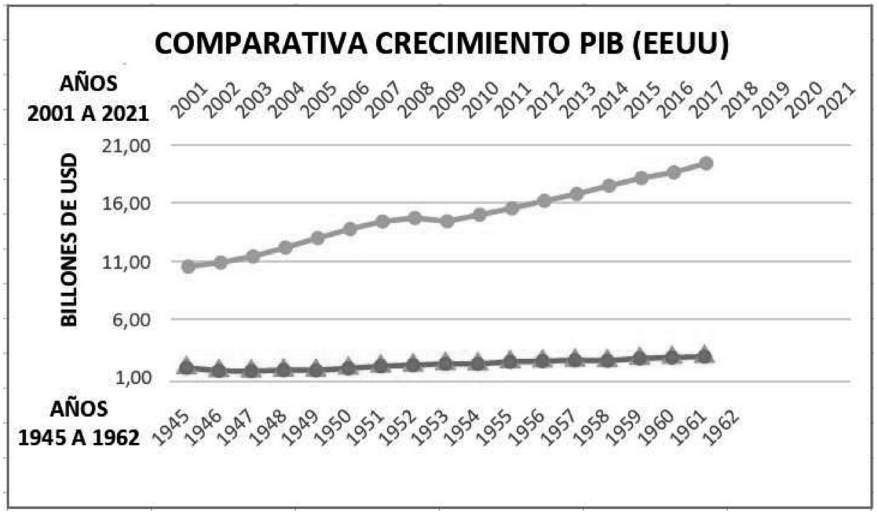


Gráfico 3. Comparativa del crecimiento del PIB de EE. UU. entre 1945-1962 y 2001-2021. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BRICTLY.com y datos.bancomundial.org

Uno de los principales factores en este crecimiento acelerado del PIB ha sido su potencia comercial, ya que sus exportaciones han aumentado de 0,729 billones de dólares en 2001 a 1,75 billones de dólares en 2022, lo que supone un 7,8 % del volumen total de exportaciones mundiales, lo que lo convierte en la actualidad en el primer exportador de bienes y servicios del mundo y en el segundo exportador a nivel global (Banco Mundial de Datos, 2021).

Sin embargo, pese a los buenos datos de exportaciones su balanza comercial sigue siendo negativa (Banco Mundial de Datos, 2021). Este déficit comercial y fiscal hace pensar a ciertos

países que Estados Unidos podría adoptar de nuevo políticas económicas más proteccionistas, lo que, de hecho, lleva aplicando en cierto modo desde 2008, lo que frenaría las importaciones y podría declinar la balanza de las alianzas no formales hacia China (Sutter, 2007).

En esta dirección, la estrategia de seguridad nacional (NSS) de 2017 parte de la idea de que se ha ido produciendo una devaluación de la economía con baja productividad, escaso empleo y salarios estancados, entre otros, debido a una regulación excesiva de la economía. Por ello, se propone reducir las barreras en regulación, la inversión en infraestructuras y las reformas fiscales que, junto con un mayor control del gasto federal y la reducción de deuda pública, conllevaría una economía más ágil y competitiva (Trump, 2017).

En cuanto a la última estrategia de seguridad nacional, del 2022, en ella se estipula que los intereses de Estados Unidos son «proteger la seguridad del pueblo estadounidense, generar más oportunidades económicas y hacer realidad y defender los valores democráticos que son esenciales para el estilo de vida estadounidense» (Biden, 2022).

6.2. Diplomacia (política exterior y relaciones internacionales de Estados Unidos en la actualidad)

Tras el colapso de la Unión Soviética en 1991, el mundo se transforma rápidamente dejando de describirse como un orden bipolar y Estados Unidos queda como única potencia hegemónica en una *era unipolar* (Krauthammer, 2004).

En lo que George W. Bush[27] denominó como *a new world order* y hasta la administración de Joe Biden[28], su conciencia de hegemonía mundial y su visión individualista llevó a Estados Unidos a cierto escepticismo respecto a los organismos y tratados internacionales, buscando por ello acuerdos bilaterales. De esta manera, Estados Unidos procuró fortalecer sus alianzas individualmente, incluso con países que habían pertenecido a la Unión Soviética, así como exportar la democracia y el liberalismo económico al resto del mundo (Granados, 2020).

[27] George Walker Bush: presidente de EE. UU. entre 2001 y 2009.

[28] Joshep Robinette Biden Jr.: vigente presidente de EE. UU. desde 2021.

Por otro lado, este liderazgo hegemónico le hizo sentirse el garante de la paz mundial, de modo que intervino en conflictos a lo largo del planeta incluso cuando no tenía intereses aparentes en ello (Granados, 2020).

Después del ataque a las Torres Gemelas en 2001 y presionado por grupos neoconservadores en su cúpula, Estados Unidos se lanzó a la denominada guerra contra el terrorismo al adoptar una política exterior mucho más agresiva, intervencionista y unilateral que las anteriores y que sirvió de base a la doctrina de guerra preventiva, y cambió las prioridades estratégicas para centrarse en Afganistán y, más tarde, en Irak (Granados, 2020).

Como justificación a ello, Bush retoma la idea de Reagan de los *rogue states*, los Estados que por sí mismos suponen una amenaza para Estados Unidos y para la seguridad internacional. De este modo, incluyó dentro de la guerra contra el terrorismo a los Estados que poseen armas de destrucción masiva o que cobijan a terroristas, lo que, desde su punto de vista, reviste de autoridad moral sus acciones y las legitima, como en Libia, Irak o Afganistán (Casani, 2012).

Para llevar a cabo estas políticas será fundamental la idea de paz mediante la primacía, que busca la paz internacional en base a la estabilidad hegemónica, que ya promulgó Kennan en su momento, mediante una expansión de la política exterior buscando alianzas por todo el mundo (Cantalapiedra, 2004).

Por otro lado, el aumento del poder militar que ha implicado esta política intervencionista durante la época del 2001 al 2021 ha llevado a Estados Unidos a olvidar la importancia del poder blando (Nye, 2003), lo que ha facilitado a China la posibilidad de explotarlo (Casani, 2012).

Además, y como elemento fundamental en la actual posición mundial de China, el apoyo que proporcionó a estas campañas contra el terrorismo permitió que Estados Unidos en 2002 apoyara la unión de China a la Organización Mundial de Comercio, hito que permitiría a China materializar el auge comercial que buscaba y que le facilitó un empuje económico y una expansión de su capacidad comercial de forma exponencial (Atlantic Council, 2021).

La administración Obama aumentó los esfuerzos de acercamiento a los países árabes, lo que dio lugar a una cierta esperanza para la mejora de las relaciones diplomáticas con ellos.

Incluso en este periodo se popularizó el término *smart power*[29] para indicar que la nueva política exterior de Estados Unidos se basaría en un punto intermedio entre diplomacia y defensa. Sin embargo, este tipo de políticas suelen tener repercusiones a largo plazo y necesitan tiempo para tener calado a nivel internacional (Casani, 2012).

Este revisionismo hacia políticas de liderazgo a través del poder civilizador (Clinton, 2010), defendido por la administración Obama, desparece de forma fulminante con la administración de Donald Trump[30]*.* En este sentido, la estrategia de seguridad nacional de Estados Unidos (NSS) de diciembre de 2017 indica que Estados Unidos tiene derecho a buscar sus propios intereses y describe a su vez un mundo hipercompetitivo donde se mantiene la búsqueda de relaciones bilaterales principalmente en temas comerciales, se aleja de la política de bloques y define tres niveles de amenaza en los que el terrorismo ya no ocupa la primera posición:

- China y Rusia: las califica de *«potencias revisionistas que desafían el poder, la influencia y los intereses de Estados Unidos, intentando erosionar su prosperidad y su seguridad».*
- Los *rogue states*: apoyan el terrorismo, poseen o quieren poseer armas de destrucción masiva y realizan acciones desestabilizadoras (Irán y República Popular Democrática de Corea).
- Las amenazas transnacionales y criminales, que incluyen el terrorismo.

Sin embargo, la visión de Estados Unidos ha cambiado desde el 2017 a la última estrategia de seguridad nacional de 2022, que ha supuesto una modificación en las prioridades de la amenaza al pasar a ser China la principal de ellas y las amenazas transnacionales la siguiente (Biden, 2022).

Pese a este cambio de postura, ambos presidentes parecen coincidir en que la competición será la característica fundamental de las relaciones internacionales futuras si bien, para la administración Biden, se considera fundamental la cooperación para afrontar los desafíos compartidos (Laborie, 2022).

[29] *Smart Power*: término popularizado por Hillary Clinton en su discurso de 2009 en el senado de Estados Unidos. (Casani, 2012)

[30] Donald Trump: presidente de Estados Unidos entre 2017 y 2021.

Aunque de forma expresa se indica la necesidad de prepararse para la competición con China al considerarla como «el único competidor con la intención de remodelar el orden internacional y, cada vez más, el poder económico, diplomático, militar y tecnológico para avanzar en ese objetivo [un mundo libre, abierto, seguro y próspero]» (Biden, 2022).

6.3. Instrumento de poder militar (política e inversión en defensa)

Finalmente, el potencial militar como instrumento de poder sigue siendo el aspecto en el cual Estados Unidos ha sustentado su posición hegemónica y, según la administración Bush, «la dimensión determinante de las relaciones internacionales es el poder militar» (Casani, 2012: 98).

Su gasto en defensa supera los 800 000 millones de dólares anuales, lo que representa más que el sumatorio de gastos de los veinte países que le siguen en la lista, recuperando una tendencia alcista (Banco Mundial de Datos, 2021). Esta inversión se basa en la política de desarrollo *second to no one* marcada por el *Quadrennial Defense Review* de 2001[31], según la cual las fuerzas armadas superiores a las del resto del mundo permitirían a Estados Unidos asegurar su prosperidad y mantener su supremacía (Casani, 2012).

Tal y como aparece en el *Quadrennial Defense Review* ya mencionado, «la fundación de un mundo pacífico para nosotros mismos y para nuestra prosperidad descansa en la habilidad de las Fuerzas Armadas Estadounidenses de mantener un margen sustancial de ventaja militar nacional en relación con los otros» (Ministerio de Defensa EE. UU., 2001). Este nuevo punto de vista —o retroceso al antiguo, según se mire— ha llevado a Estados Unidos a «la evolución de la estrategia de defensa, desde la estrategia de disuasión hacia la defensa extendida[32], un sistema de protección estatal que incluye no solo estrategias defensivas, sino medios ofensivos y defensivos» (Casani, 2012: 99).

Sin embargo, la utilización en sus intervenciones militares de una fuerza decisiva que acabase rápidamente con la parte mili-

[31] *Quadrennial Defense Review:* informe del departamento de Defensa de Estados Unidos de 30 de septiembre de 2001 (Casani, 2012).

[32] Defensa extendida: denominada así por David García Cantalapiedra, politólogo de la Unidad de Investigación sobre Seguridad y Cooperación Internacional (UNISCI) (Casani, 2012).

tar del conflicto mediante la aplicación de una potencia militar claramente superior no ha logrado un mantenimiento posterior de la paz y la seguridad en los territorios ocupados. *«El error de Estados Unidos ha sido no haber sabido distinguir entre fuerza y poder»* (Samuelson, 2006). Estos fracasos parecen mostrar que la doctrina aplicada por la administración Bush quizá no haya sido la más adecuada (Samuelson, 2006).

El resultado, según la estrategia de seguridad nacional del 2017, ha sido una crisis de su superioridad militar con un aumento de los compromisos difícil de asumir. Además, a partir de este año se busca encontrar un equilibrio entre el aumento de la potencia de la fuerza y de las mejoras tecnológicas.

En ningún caso se puede olvidar la capacidad nuclear de Estados Unidos, puesto que, en dicha capacidad, tras el freno que hubo durante la época del presidente Obama, la estrategia de 2017 retoma la idea de la disuasión nuclear efectiva y segura, promoviendo la modernización de su arsenal e infraestructura nuclear, construyendo armas tácticas de baja carga y devolviendo los misiles de crucero a los submarinos. (G. Encina, 2018).

6.4. Instrumento de poder información

Para hacernos una idea de la relativa falta de interés que Estados Unidos ha mostrado en las últimas dos décadas respecto a la imagen que el resto del mundo tenía de él es interesante valorar la respuesta que Donal Rumsfeld[33] dio a un periodista que le preguntó su opinión sobre el poder blando (*soft power*): *«Ni siquiera entiendo el concepto»* (Nye, 2006).

Estados Unidos no ha sido permanentemente ajeno al poder blando, como hacía parecer el comentario de Rumsfeld; Colin Powell[34], en el Foro Económico Mundial de 2003, indicó que el poder blando de Estados Unidos tras la IIGM vino con el plan Marshall en Europa y con el apoyo a Japón (Nye, 2006).

Sin embargo, parece que no lo ha sabido emplear lo suficiente ni lo suficientemente bien para enmendar la mala imagen del uso excesivo de su poder duro, ni ha sabido aplicarlo adecuadamente tras sus victorias militares. Incluso algunos de los intentos que

[33] Donald Rumsfeld: secretario de Defensa de Estados Unidos entre 1975 y 1977 y de nuevo entre 2001 y 2006.

[34] Colin Powell: secretario de Estado de Estados Unidos entre 2001 y 2005.

ha llevado a cabo para informar de sus acciones militares no han estado del todo bien ejecutados.

En las últimas estrategias de seguridad nacional desde el 2007, bajo el Mando Estratégico se ha desarrollado una doctrina para el trabajo en este dominio de sus Fuerzas Armadas a fin de contrarrestar las amenazas actuales en los dominios tanto físico como de la información. En este sentido, es importante el espectro completo de la información, incluyendo el soporte físico, por lo que el auge de las tecnologías actuales representa, para Estados Unidos también, un desafío en cuanto a la protección del ciberespacio y del aspecto físico del mismo, tales como los satélites de comunicaciones, los sistemas *wireless*, la radio o la televisión.

7. Análisis de la situación de China en la actualidad (2012-2022)

7.1. Situación económica

El sistema económico de China actualmente puede definirse como una economía socialista de mercado en la cual se combinan elementos propios del capitalismo, como son el derecho a la propiedad privada o al libre mercado, con elementos propios de la economía socialista, basándose en una planificación de la economía centralizada y la propiedad por parte del Estado de los recursos naturales (Ministerio de Comercio RPC, 2018). Su economía se encuentra fuertemente vinculada a los mercados industriales y financieros, y es el mayor poseedor de divisa extrajera del mundo (Banco Mundial, 2023).

Su producto interior bruto ha sufrido un crecimiento exponencial entre el 2001 y el 2021 pasando de 1,34 billones de dólares de PIB en 2001 a los 17,73 billones en 2021, lo que supone un crecimiento de un 1223 %, algo nunca visto anteriormente en un plazo de tiempo semejante, que lo ha convertido en la segunda economía a nivel mundial, el primer exportador de bienes y servicios del mundo y el primer importador a nivel mundial (Banco Mundial, 2023).

Como se ha comentado antes, este crecimiento económico está fuertemente sustentado en sus exportaciones, que crecieron de 266,1 mil millones de dólares en exportaciones de mercaderías en 2001 a 3,36 billones de dólares en 2021, lo que supone casi un 15 % del total a nivel mundial y lo convirtió en el primer exportador del mundo. Teniendo en cuenta que, en 2000, antes

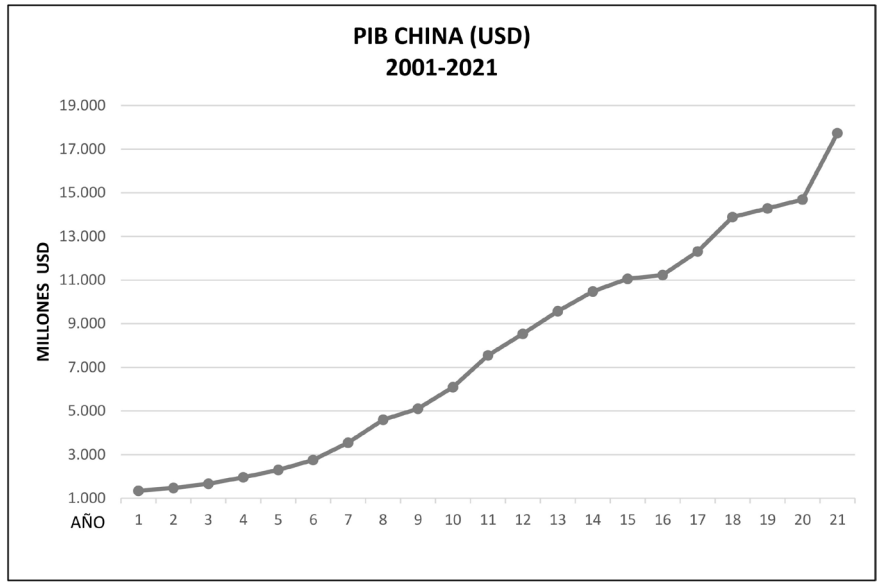


Gráfico 4. Crecimiento PIB en China entre 2001 y 2021.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de datos.bancomundial.org

de su entrada en la Organización Mundial del Comercio (OMC), su porcentaje era del 3,84 %, parece evidente que su entrada ha dado un vuelco a su economía (Banco Mundial, 2023). La adhesión a la OMC puede considerarse como «la medida política individual más crítica en apoyo a la transformación económica, el rápido crecimiento y el aumento de riqueza de China» (Atlantic Council, 2021: 41).

Gran parte de las exportaciones se producen por no tener competidores en su entorno debido a la relación coste/calidad que pueden permitirse los fabricantes chinos, así como al comercio de transformación (Sutter, 2007).

Además, a pesar de tener también una elevada cantidad de importaciones (2,69 billones de dólares en importaciones en 2021), actualmente su balanza comercial resulta positiva. Pese a ello es fundamental la dependencia energética de China respecto a Medio Oriente, Rusia y Australia, así como el varapalo que ha supuesto en su economía la limitación de venta a China de semiconductores impuesta por Estados Unidos, material en el que aún no ha conseguido ser autosuficiente (Atlantic Council, 2021).

A pesar del rápido crecimiento económico, su PIB per cápita se encuentra aún lejos del de Estados Unidos, con un máximo de 12 556 dólares anuales por habitante en 2021 frente a los 70 248 dólares anuales por habitante en Estados Unidos en el mismo año debido principalmente a la gran diferencia de población existente entre ambos países (Banco Mundial, 2023). A esto se añaden las grandes desigualdades sociales a las que hacer frente, con más de cien millones de personas con bajos ingresos o desempleo, situación agravada por la covid, enfermedad que tuvo un impacto desproporcionado en los grupos de ingresos más bajos (Atlantic Council, 2021).

Otra derivada social del sistema económico es el control de los excesos capitalistas de la clase empresarial impuesto por el Gobierno al recordar a los que se enriquecen que siguen estando sujetos a la disciplina del partido, lo cual a la larga puede crear conflictos de intereses (Atlantic Council, 2021).

7.2. Diplomacia (política exterior y relaciones internacionales de Estados Unidos en la actualidad)

Tras la Revolución Cultural china (1966-1976), este país inicia un camino de transición apoyado en su política de reforma y apertura. Sin embargo, pese a los logros económicos obtenidos, parece que su reforma de política interna no tiene los avances esperados por parte de la comunidad internacional.

Como sistema político, China ha adoptado el socialismo de partido único, el Partido Comunista de China (PCCh), que cuenta con más de noventa millones de miembros y es la única expresión política legalmente autorizada de acuerdo con su Constitución (Mattingly, 2019).

En octubre de 2002, con la elección de Hu Jintao como secretario general del PCCh se decide aplicar el concepto de desarrollo sostenible[35], lo que implicaba una coordinación de las relaciones entre la estrategia interna y la internacional (Huang, 2012).

Dentro de esta diplomacia ha incluido la idea del beneficio mutuo y ha centrado su relación con otros países asiáticos en el desarrollo de las áreas de interés común, entablando relaciones comerciales sin condiciones y proporcionando ayuda e inversiones a estos países. Esta propuesta fue muy bien acogida por países

[35] Desarrollo sostenible: concepto basado en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU (2000) firmados también por China (Arnosi, 2021).

como Myanmar o Camboya y posteriormente la ha derivado hacia África y América del Sur, lo que le está reportando buenas relaciones con países como Argentina o Chile[36] (Sutter, 2007).

Esta línea diplomática se encuentra claramente dentro de una estrategia según la cual el equilibrio[37] es un factor fundamental de las relaciones internacionales para China. Según Hu Jintao en 2004[38], *«los países grandes son claves, el entorno es la prioridad, los países pequeños son la base y las relaciones multinacionales son escenarios importantes de acción».*

Sin embargo, es realmente la estrategia diplomática conocida como el camino del desarrollo pacífico —basada en los cinco principios de coexistencia pacífica[39]—, lo que, según sus dirigentes, supone la piedra angular de su política exterior, independiente y de paz (Huang, 2012). De hecho, en su discurso en la ONU en 2005 el ya presidente Hu Jintao indicó que:

> «China mantendrá firmemente en alto el estandarte de paz, desarrollo y cooperación, seguirá de modo invariable el camino de desarrollo pacífico, aplicará inconmoviblemente la política exterior independiente y de paz y desarrollará relaciones de amistad y cooperación con todos los demás países del mundo sobre la base de los cinco principios de coexistencia pacífica» (Hu Jintao, 2005).

No obstante, a su vez en el mismo discurso no deja pasar la oportunidad de reforzar su idea de multilateralismo: *«p*ara aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos que se presentan es necesario, en primer lugar, alcanzar la seguridad común con adhesión al multilateralismo. […] La tendencia de la multipolarización mundial y la globalización económica se han desarrollado en profundidad» (Hu Jintao, 2005). Sin embargo, esta idealización de su política exterior tiene efectos claramente prácticos que benefician también su comercio exterior a la vez que exportan su mensaje.

---

[36] Resulta fundamental el papel que el interés que tiene China en la Antártida juega en sus relaciones con estos países (Ellis, 2021).

[37] El equilibrio se basa en la doctrina de medianía o *Zhong Yong*, según la cual se debe mantener el equilibrio y la armonía para permitir un equilibrio constante.

[38] Estrategia fue planteada oficialmente por Hu Jintao en la 10ª Reunión de enviados diplomáticos chinos en agosto de 2004 (Huang, 2012).

[39] Formulados por China, Myanmar e India en 1954: respeto a la soberanía e integridad territorial de cada país, no agresión, no injerencia en asuntos internos, igualdad en las relaciones y beneficio mutuo (Xiyuan y Limping, 2004).

Con la llegada de Xi Jinping[40] al poder, uno de los elementos clave pasa a ser el proyecto denominado Ruta de la Seda y Ruta de la Seda Marítima del siglo XXI[41]. Basado en la idea romántica de la antigua Ruta de la Seda como nexo comercial y de difusión e intercambio cultural (Ríos, 2018), la novedad de la propuesta actual radica en la doble vertiente terrestre y marítima, lo que ha servido a China para justificar tanto la modernización de su Marina de guerra como la expansión de su poder marítimo en un nuevo ámbito geográfico, abarcando los que ha denominado mares lejanos, de modo que pueda conectar el mar de China Meridional con el océano Índico y el mar Mediterráneo (Rolland, 2017).

Esta ruta marítima permitirá a China diversificar sus rutas para el abastecimiento de los recursos energéticos y evitará un enfrentamiento directo con EE. UU. (Rolland, 2017). No obstante, para mantener estas rutas marítimas es necesario tener también un apoyo de puertos y bases que las sustenten, por lo que surge la iniciativa del «collar de perlas» con el cual China dispondría de puertos comerciales y bases navales desde el Índico hasta el Mediterráneo garantizando la seguridad y el apoyo logístico de sus vías marítimas (Gil, 2020).

Hay que tener en cuenta en todo ello la opacidad permanente de la estrategia real de China, que dice acogerse a las reglas del sistema internacional, pero las ignora claramente cuando lo considera oportuno (Atlantic Council, 2021). De hecho, desde la llegada de Xi Jinping, que decretó un activismo político más asertivo en defensa de los intereses de China, las actuaciones en Xinjinang[42], la disputa fronteriza con la India, su duradera competición con Japón[43], la situación con Taiwán y el Tíbet y, principalmente, sus actuaciones en el mar de la China Meridional[44] han

[40] Xi Jinping: presidente de la RPCh desde 2013 hasta la actualidad.

[41] También conocido como *la Franja y Ruta de la Seda* (IFR) o como iniciativa OBOR *(One Belt, One Road).*

[42] Situación en Xinjiang: múltiples organismos internacionales han denunciado detenciones masivas, persecuciones, separaciones forzosas de familias y otros crímenes supuestamente cometidos por el Gobierno chino en la región en represalia a las reivindicaciones independentistas de los uigures de la zona (Human Rights Watch, 2019).

[43] Competición por las islas Senkaku/Diayu en el mar de China Oriental (Atlantic Council, 2021).

[44] Situación en el mar de la China Meridional: China reclama soberanía sobre la mayor parte de las aguas como área fundamental para las vías de comunicación marítimas entre el Índico y el Pacífico, con un tercio del comercio mundial circulando por ellas, además de petróleo, gas y pesca. China, ignorando la resolución de la ONU de 2016 en la que se le negaba el derecho, ha aumentado la presencia militar en las islas, construyendo islas artificiales y evitando el libre acceso (*BBC News*, 2021).

levantado las sospechas de la comunidad internacional y aumentado las tensiones con algunos de sus vecinos (Sutter, 2007).

En definitiva, bajo el liderazgo de Xi Jinping China ha abandonado la célebre recomendación de Deng Xiaoping[45] de *«mantener un perfil bajo»* para evitar así el conflicto y ha pasado a *«esforzarse por los logros»,* buscando moldear activamente las relaciones internacionales para alcanzar sus objetivos políticos (García, 2020).

7.3. Instrumento de poder militar (política e inversión en defensa)

En 2015, en la conferencia impartida en el Consejo Europeo de Relaciones Internacionales (ECFR), el profesor Shi Yinhong[46] afirmaba que *«China es un león que vuelve a despertar bajo un líder que ha centralizado el poder en sus manos y que cree en el resurgimiento de la grandeza nacional de China»* (Yinhong, 2015).

Respecto al aspecto militar, China dispone de las Fuerzas Armadas con personal activo más grandes del mundo, con 2 535 000 integrantes aproximadamente, e invierte en defensa el 1,7 % de su producto interior bruto (Banco Mundial, 2023).

Este país basa su estrategia militar, según su libro blanco de la defensa de 2019, *La Defensa Nacional de China en la Nueva Era*, en el concepto de defensa activa[47].

En este sentido, la realidad es que desde 1976 China ha mantenido un crecimiento sostenido de su capacidad militar en sintonía con su crecimiento económico y demográfico y, pese a ser considerado un país eminentemente terrestre, se ha convertido en el país con la mayor fuerza naval en número de naves de combate, por encima incluso de Estados Unidos, lo cual muestra cómo las necesidades estratégicas de la fuerza naval de China han crecido al mismo ritmo que sus intereses vitales y económicos ampliaban también su radio geográfico de acción (García, 2020).

---

[45] Deng Xiaoping: líder de la RPCh desde 1978 a 1989, considerado como el «arquitecto de la China moderna» (Faison, 1997).

[46] Shi Yinhong: profesor de relaciones internacionales, presidente del Comité Académico de la Escuela de Estudios Internacionales y director del Centro de Estudios Americanos de la Universidad Renmin de China en Pékin (ECFR, 2015).

[47] Defensa activa: concepto estratégicamente defensivo, pero según el cual, una vez que China determina que un adversario ha dañado o tiene intención de dañar sus intereses, podría llevar a cabo operaciones militares contra dicho adversario (Defence Intelligent Agency (DIA), 2019).

No en vano, el libro blanco de la defensa de 2015, titulado *La Estrategia Militar de China,* señala que *«la mentalidad tradicional de que la tierra es más importante que el mar debe ser abandonada y debe atribuirse una gran importancia a la gestión de los mares y océanos y a la protección de los derechos e intereses marítimos»* (State Council Information Office (SCIO), 2015). Posteriormente, en 2019, indicó que «la Marina de guerra de China está acelerando la transición de sus tareas desde la defensa en los mares cercanos a misiones de protección en los mares lejanos» (SCIO, 2019). Esto ha implicado que China aumente sus capacidades de contraintervención para impedir que otras fuerzas navales puedan actuar en sus mares cercanos con impunidad (Servicio de Investigación del Congreso de EE. UU., 2019).

Este aumento de la importancia naval no ha restado importancia al elemento terrestre, donde ha llevado a cabo una importante acumulación de armamento avanzado y tecnología militar, una adaptación de sus cuarteles generales y un aumento de sus capacidades. En general, la reforma de su Ejército le permite cumplir no solo con sus anteriores responsabilidades de seguridad interior, sino también con las nuevas misiones expedicionarias, de modo que sirve de proyección de poder junto con la diplomacia militar y las operaciones en el resto del mundo (DIA, 2019).

También el espacio aéreo y su fuerza aérea han formado parte de la reforma del PLA (Ejército de Liberación del Pueblo) con un aumento de capacidades y de tecnología en sus medios y mejoras de los sistemas de mando y control aéreo. Sin embargo, China también se ha enfocado en otros elementos del espacio de batalla, tal y como ha hecho Estados Unidos, incluyendo sistemas espaciales con comunicación por satélite, capacidades antisatélite ofensivas, su propio sistema de posicionamiento global, etc., todo ello dando una especial relevancia al ciberespacio (Atlantic Council, 2021).

El impacto en la seguridad de las tecnologías 5G ha definido el espacio cibernético como un elemento fundamental dentro del conflicto híbrido (Corral, 2020). De hecho, ha habido numerosos ataques cibernéticos cuyas trazas se han seguido no hasta *hackers* actuando desde China, sino al propio Gobierno chino. En este sentido, según el jefe de Estado Mayor del Mando Estratégico del Centro de Operaciones Globales en la Red, *«China tiene actualmente la intención y la capacidad de llevar a cabo operaciones cyber* en cualquier parte del mundo y en cualquier momento» (Kozolski, 2009).

Sin embargo, hay varios elementos importantes respecto a la capacidad militar de China, como son su falta de experiencia en

el campo de batalla y la falta de una tradición naval. Esto es suficiente para que China sea consciente de que, si bien su potencia es disuasoria, actualmente no está en situación de enfrentarse con Estados Unidos en un conflicto abierto teniendo en cuenta también la costumbre china de ganar sus guerras sin haberse arriesgado a pelear batallas hasta haber tenido una abrumadora ventaja de fuerzas (Atlantic Council, 2020).

Por último, es imposible dejar sin nombrar la capacidad nuclear de China, que siempre ha seguido una política de autodefensa en este sentido comprometida de forma incondicional a no utilizar ni amenazar con el uso de armas nucleares contra Estados que no las posean o zonas libres de armas nucleares (como la Antártida), además de garantizar que no entrará en una carrera de armas nucleares con ningún país (DIA, 2019).

7.4. Instrumento de poder información

El sistema político de China, al contrario que las democracias liberales occidentales, no tiene participación ciudadana en la toma de decisiones. Sin embargo, el sistema se mantiene como parte de un contrato social: mientras haya pleno empleo y aumente el nivel de vida, el pueblo consiente la falta de libertad o el autoritarismo existente; si el crecimiento económico actual fallara, probablemente este contrato social empezaría a romperse y el Gobierno dependería de instrumentos coercitivos, lo que sería negativo para su imagen tanto interna como externa (Atlantic Council, 2021).

De hecho, la actual capacidad de comunicación e información global, pese a estar restringida en China, sí ha derivado en una incipiente duda en la población el país que se ha trasformado, entre otros elementos, en fuga de cerebros, manifestaciones en Hong Kong contra el recorte de sus libertades y, actualmente, en una vuelta a la espiritualidad con un resurgimiento del budismo y un ascenso del cristianismo protestante. Esto, para un partido ateo que exige lealtad al partido y a la Nación, resulta peligroso en cuanto a la posibilidad de socavar sus ideales desde dentro (Atlantic Council, 2021).

Ante esto, Xi Jinping ha intensificado su estrategia de comunicación interna y externa. En el propio país continúa afianzando la legitimidad de sus actos más allá de la ideología del partido, fomentando el nacionalismo chino y presentándose como el defensor de la cultura y los valores chinos tradicionales (Atlantic Council, 2021).

En sus relaciones internacionales, China habla de la búsqueda de un mundo armonioso donde se respeten los derechos de las naciones independientemente de sus sistemas sociales y se puedan llevar a cabo sus caminos de desarrollo (Jintao, 2005). Sin embargo, su rivalidad estratégica le ha llevado a enfrentarse duramente con la mayoría de sus vecinos (Japón, Vietnam y Filipinas, entre otros), por lo que su poder duro ha dañado esa imagen idealizada que China intenta exponer en los ámbitos multinacionales (Yinghong, 2015).

8. Estudio comparativo

8.1. Comparativa de Estados Unidos en los periodos entre 1945-1962 y 2001-2022

A través de la siguiente tabla se comparan los factores tratados en el análisis anterior en relación a la situación de Estados Unidos durante la aplicación de la estrategia de contención (1945-1962) y la situación del mismo país en la actualidad (2001-2022). De este modo se buscarán las similitudes y diferencias de ambas situaciones.

Para una mejor comprensión de la comparativa, además de las conclusiones extraídas de cada apartado, se reflejan en color rojo aquellos elementos en los que Estados Unidos se encuentra en la actualidad en una relación menos favorable que la que tenía entre 1945-1962 para aplicar esta estrategia.

	EE. UU. 1945-1962	EE. UU. 2001-2022	CONCLUSIONES
ECONOMÍA	Prosperidad: auge del consumismo, elevada producción, pleno empleo.	Prosperidad relativa: baja productividad, alta tasa desempleo y salarios estancados.	Pese al aumento del PIB y a continuar siendo la primera economía mundial, la situación económica actual de EE. UU. no presenta unas características tan evidentemente positivas ante China como las que tenía ante la URSS en la fecha de estudio.
	Aumento del PIB 52,25%	Aumento del PIB 120,32%	
	PIB n.º 1 del mundo y primero per cápita	PIB n.º 1 del mundo y séptimo per cápita	
	Consumo interno elevado	Alto nivel de importaciones	
	Balanza comercial positiva	Balanza comercial negativa	
	Apoyo a reconstrucciones: ERP, Japón…	Políticas económicas más proteccionistas	
	Deuda exterior y pública escasa	Alta deuda pública, endeudamiento elevado de su población	

	EE. UU. 1945-1962	EE. UU. 2001-2022	CONCLUSIONES
DIPLOMACIA	Guerra Fría: dos bloques claros, EE. UU. potencia hegemónica en su bloque.	Era unipolar llega a su fin: multipolaridad y pérdida de influencia hegemónica.	La situación mundial actual complica más las relaciones internacionales, en las que los países se benefician de acuerdos en áreas específicas con otros países con los que se enfrentan en otras áreas.
	Aplicación de la contención.	Falta de estrategia explícita: «hipercompetición» (Trump)	
	Principal amenaza: el comunismo, personificado en la URSS.	Principal amenaza variable en cada NSS: —. China/terrorismo Amenazas secundarias: - Terrorismo - *Rogue states*	La amenaza existente durante la Guerra Fría, pese a que implicaba a diferentes países, estaba claramente focalizada en un enemigo común. En el mundo actual, el enemigo es más variable y puede incluso resultar aliado en otros frentes transnacionales como el terrorismo.
	Europa: - ERP. - Búsqueda de unión de Europa en torno a Reino Unido.	Europa: búsqueda de alianzas bipolares huyendo de bloques.	
	Alemania y Japón: - Salvaguarda. - Rearme. - Apoyo reconstrucción	Japón: principal aliado en la región Asia-Pacífico	
	Influencia en el Mediterráneo: esfuerzo de apoyo (Grecia, Turquía…) ante posible influencia Rep. Yugoslavas	Aliados en Marruecos, Túnez, Turquía (OTAN) y países europeos, pérdida de confianza por actuaciones en Libia y Siria.	Sigue manteniendo su influencia en la región.
	Relaciones Internacionales con África y América del Sur basadas en el intento de mantener Gobiernos no comunistas pese a que implicaran autoritarismos para ello.	Pérdida de influencia en África y América del Sur frente a China y Rusia (principalmente por tratados comerciales).	La falta de implicación de EE. UU. en la que era su región de confort, la diferencia ideológica con la mayor parte de los países de estos continentes y el auge comercial y de apoyo económico de China en ambas regiones ha implicado una pérdida de influencia en estas áreas.
	Apoyo a colonialistas en Sudeste Asiático.	Principal garante reconocido por la comunidad asiática de la estabilidad en la región Asia-Pacífico, zona candente.	Pese a que China entiende esta área dentro de su zona de influencia inmediata, EE. UU. es visto en la actualidad como el responsable de asegurar las zonas con más tensiones de la región.
	Pérdida de influencia en el Norte de África: guerra del Sinaí.	Apoyo incondicional a Israel: empeoramiento de relaciones con los países árabes del Norte de África y Medio Oriente.	La guerra preventiva y su excesivo uso del poder duro ha generado una reacción internacional negativa. Si bien durante la Guerra Fría la situación con Vietnam fue similar, el exceso de acontecimientos de este tipo en los últimos años incrementa su repercusión internacional.
	Guerra de Corea	Guerra de Afganistán	
	Guerra de Vietnam	Guerra de Irak/Libia	
	Apoyo clandestino a grupos anticomunistas en países comunistas.	Doctrina de guerra preventiva*: rogue states*	

	EE. UU. 1945-1962	EE. UU. 2001-2022	CONCLUSIONES
MILITAR	OTAN	OTAN: gran expansión interpretada como un acoso por parte de Rusia.	EE. UU. sigue manteniendo una importante influencia militar en el mundo con base en la OTAN
	Incremento del gasto en defensa al 1,58%	Incremento del gasto en defensa para mantener la ventaja militar: *second to no one*	Aunque la disuasión ha pasado al concepto de defensa extendida, que implica acciones tanto defensivas como ofensivas, se mantiene de base el incremento permanente de gasto en defensa y la carrera armamentística, así como su amplio despliegue en el mundo.
	Doctrina nuclear: a partir de la crisis de los misiles, destrucción mutua asegurada	Doctrina nuclear: modernización de arsenal y vuelta a posicionar misiles en submarinos	
	Estrategia de disuasión.	Estrategia de defensa extendida	
	Despliegue de bases en todo el mundo.	Se mantiene el despliegue de bases por todo el mundo. Se redujo en Europa y aumentó en Asia-Pacífico y Oriente Medio.	Las bases de Europa ya no presentan carácter disuasorio, son más puntos de apoyo para el despliegue estratégico. Es importante el aumento de bases próximas a su mayor amenaza actual, imitando los movimientos realizados ante URSS anteriormente.
	Potencia naval.	1ª potencia naval en buques de proyección y capacidades, 2ª en número total de barcos/submarinos	Es difícil valorar la potencia naval de URSS dada la opacidad de ciertos datos. Sí mostró su capacidad de influir en las rutas logísticas marítimas de la época. EE. UU. tiene capacidades navales de proyección y combate naval superiores a las de cualquier otro país.
	Compromisos dirigidos, mayor número de acciones clandestinas.	Aumento de compromisos como garante de la paz: difícil de asumir	EE. UU. está en una situación complicada por la dificultad de asumir la cantidad de teatros de operaciones a los que le llevan sus compromisos como garante de la paz y en su estrategia de defensa extendida.

	EE. UU. 1945-1962	EE. UU. 2001-2022	CONCLUSIONES
INFORMACIÓN	STRATCOM: la idea principal era el comunismo como ideología negativa en todos los ámbitos	STRATCOM: no está claramente orientada dada la diferencia de amenazas interpretadas. En relación con China no se aplica hasta 2019.	La importancia dada durante la Guerra Fría a la propaganda y al mensaje estratégico ha decaído en EE. UU. tras verse como potencia hegemónica durante tantos años. Requiere retomar con fuerza su poder blando
	Utilización de *Mass-Media* de forma efectiva: *Voice of América* y *Liberty*	Utilización de periodistas poco efectiva: ejemplos Irak y Afganistán.	La cantidad de información existente en la actualidad, las incontrolables vías de acceso a ella y la dificultad al establecer criterios de credibilidad complican la situación. Anteriormente, las escasas vías de información y su capacidad de exportarlas fueron claves para la transmisión del mensaje que EE. UU. quería hacer llegar a la población europea.
	Facilidad de control de la información por parte del Estado	Información incontrolable: en tiempo real por múltiples fuentes	
	Propaganda contra el comunismo: necesidad de que la población conozca al enemigo (propuesta por Kennan)	Dificultad de la población de conocer al enemigo: solo resulta evidente frente al terrorismo.	Kennan promulgaba en su telegrama el conocimiento del enemigo para rechazarlo socialmente, sin embargo, en la actualidad la falta de identificación de un enemigo como tal dificulta la trasmisión de un mensaje claro.
	Alta credibilidad del Gobierno (interna)	Menor credibilidad del Gobierno por parte de su población: teorías conspiracionistas, menor influencia de las instituciones, etc.	El auge de la información ha llevado a un conocimiento mayor de los problemas y corrupciones del Gobierno, lo que ha disminuido la confianza de su propia población.
	Alta credibilidad del Estado (externa)	Menor credibilidad: exceso de uso del poder duro y dudas de legitimidad en sus intervenciones militares	Las situaciones de escaso aval internacional han derivado en una falta de confianza por parte de otros países
	Plan Marshall	Garante de estabilidad	El propio plan Marshall favorecía la buena imagen de EE. UU. como salvador en gran parte de la población mundial y distribuía su mensaje de STRATCOM simultáneamente. En la actualidad no hay ningún elemento con tanto calado y tan directo.

Tabla 5. Comparativa de la situación de EE. UU. entre 1945-1962 y la situación de EE. UU. entre 2001-2022. *Fuente:* Elaboración propia

8.2. Comparativa de la Unión Soviética entre 1945-1962 y China entre 2001-2022

En la tabla siguiente se realiza el mismo tipo de análisis de la situación, en este caso entre la Unión Soviética entre 1945 y 1962 y China en la actualidad.

Se resaltan en color verde aquellos elementos en los que se considera que China se encuentra en una situación más favorable de lo que estuvo la Unión Soviética y, por lo tanto, que implicaría una menor efectividad de la estrategia de la contención sobre ella.

	URSS 1945-1962	CHINA 2001-2022	CONCLUSIONES
ECONOMÍA	Parte de una situación económica precaria tras la IIGM: industria destruida, desempleo, etc.	Parte de una situación económica precaria tras la revolución cultural y la guerra civil.	Ambos países partían de una situación económica complicada derivada de una guerra y ambos centraron su planificación industrial en el crecimiento económico. La posibilidad de comercio global que ha favorecido la situación de China actualmente ha sido clave para que el crecimiento económico de China haya sido aún mayor que el que presentó la URSS en su momento.
	Basa su auge económico inicialmente en la industria pesada y posteriormente también en bienes de consumo	Basa su auge económico en comercio e industria pesada y de transformación	
	Crecimiento de su PIB de un 175,47% en el periodo estudiado	Crecimiento de su PIB de un 1223% en el periodo estudiado	
	Incremento PIB per cápita de un 65,9%	Incremento PIB per cápita un 162,3%	
	Independencia energética: exportador de hidrocarburos y materias primas	Fuerte dependencia energética	El elevado consumo vuelve a China dependiente energéticamente de otros países, lo que no le sucedió a la URSS, que precisamente ha sido un importante exportador de recursos energéticos.
	Plan Novikov	APEC	De un plan de ayuda económica por parte de URSS a un foro de cooperación entre los países, pero la base de fomento de las relaciones con los países existe. Otra diferencia es que la URSS solo estableció la relación con los países ideológicamente afines, mientras China comparte foro con EE. UU. o Japón.

ECONOMÍA	COMECON: fomentaba el comercio, pero dirigido por la URSS	Pertenencia a OMC desde 2001	La diferencia entre la posibilidad de comerciar abiertamente con todos los países a establecer un comercio con un grupo regulado por la URSS es fundamental en el desarrollo expansionista de China. Sin embargo, la ventaja de la URSS de imponer cuotas de mercado y producción resultó muy beneficiosa para su economía y desarrollo industrial.
		Desigualdades sociales importantes derivadas de la economía de mercado	No es que en la URSS no se dieran este tipo de desigualdades, pero actualmente el acceso a la información global permite conocer la situación en China más rápidamente y con una mayor fiabilidad. Este hecho afecta al contrato social *de facto* entre el pueblo chino y su Gobierno.

	ECONOMÍA	**CHINA 2001-2022**	**CONCLUSIONES**
DIPLOMACIA	Guerra Fría: dos bloques claros con la URSS como potencia hegemónica en su bloque.	Multipolaridad, búsqueda de hegemonía ante EE. UU.	China se presenta como una potencia revisionista de la situación mundial hasta el momento. Su tradicional resiliencia se plasma en las estrategias a largo plazo.
	Aplicación de la contención por parte de EE. UU..	Falta de estrategia explícita de EE. UU. Estrategia 2049 de China	
	Política exterior prudente	Política exterior prudente hasta Xi Jinping. Actualmente más dura.	China, en su estrategia 2049, hace una clara declaración de intenciones. Las actuaciones de Xi Jinping son más contundentes que las de la URSS en su día.
	Miembro permanente del Consejo de Seguridad de la ONU (derecho de veto)	Miembro permanente del Consejo de Seguridad de la ONU (derecho de veto)	Ambos se encuentran en la misma situación de poder relativo al derecho al veto.
	Mantuvo las necesidades interiores del Estado por encima de la posible expansión del comunismo	Inicialmente parece buscar la expansión comercial, pero actualmente no oculta su intención revisionista del orden mundial	A pesar de sus importantes problemas internos (Xinjiang o Hong Kong), ha aumentado sus actuaciones externas, en un principio en los mares cercanos y en la actualidad abogando por los mares lejanos también dentro de su estrategia.

DIPLOMACIA	Ruptura con China por aperturismo con Kruschev	Mantiene vínculos con Rusia. Si bien no apoya *de facto*, sí se presenta como interlocutor	La URSS perdió el apoyo de China, lo que le llevó a un cierto aislacionismo en una época en la que sus aliados eran parte de su propio Estado. Actualmente, China cuenta con aliados, si bien sus vecinos más inmediatos lo son en algunos ámbitos, pero siguen viendo a EE. UU. como actor fundamental en la región.
	Preocupación permanente por su seguridad (rearme de Alemania, proximidad bases OTAN, etc.)	Ruta de la Seda y collar de perlas, establecimiento de islas artificiales en mar de la China Meridional	China no tiene motivos externos para preocuparse por su seguridad exterior, su apertura a mundo es clara con las nuevas propuestas de la ruta y el cinturón.
	Firma del Pacto de Varsovia	Pérdida de apoyos en Asia, ya que sus vecinos ven en su afán expansionista peligros inherentes	Comentada con anterioridad, es un factor clave en la situación actual, si bien a la vez que esto ocurre China continúa incrementando el número de bases logísticas para sus rutas, pactos comerciales, etc.
	Poder duro frente a Hungría y Rep. checa	Poder duro en Xinjiang, medidas coercitivas en el mar de la China Meridional	En ambos casos afecta negativamente a la legitimidad de sus actuaciones y, por tanto, a su credibilidad a nivel mundial.

	URSS 1945-1962	**CHINA 2001-2022**	**CONCLUSIONES**
MILITAR	Fuerzas Armadas con personal activo más grandes del mundo	Fuerzas Armadas con personal activo más grandes del mundo, con 2 535 000 integrantes	Se podría entender una situación similar en ambos países, con la evidente diferencia de capacidades adquiridas por la diferencia de años, pero con relación a una comparación con EE. UU. y sus aliados, la situación en cuanto a activos es muy similar.
	Mantienen en todo caso un porcentaje de gasto respecto al PIB del país muy superior al de EE. UU., si bien en cuantía el total invertido por EE. UU. es superior a partir de 1951.	Inversión en defensa del 1,7% de su producto interior bruto	Del mismo modo se observa una similitud evidente en la importancia que ambos países otorgan a la inversión en defensa.
	Destrucción mutua asegurada	Estrategia de defensa activa	China cuenta en la actualidad con la claridad de que EE. UU. no atacará de forma directa y, por tanto, la tensión es inferior a la existente durante la Guerra Fría.

	URSS 1945-1962	CHINA 2001-2022	CONCLUSIONES
MILITAR	La Marina soviética desempeña un papel fundamental en los cuatro objetivos estratégicos.	Es el país con la mayor fuerza naval en número de naves de combate	Para China, el aumento de sus capacidades navales ha sido fundamental para conseguir unos objetivos muy similares a los que buscaba la URSS en su momento, estableciendo y manteniendo una presencia marítima global que les acerque al mundo teniendo en cuenta que ambos países son emitentemente terrestres.
		Falta de tradición naval	
	Capacidades de submarinos mucho más altas que la OTAN	Aumento de capacidades de contraintervención: impiden que fuerzas navales actúen en sus mares cercanos (considerados su área de influencia natural)	
	Altamente experimentado en el campo de batalla	Falta de experiencia en el campo de batalla	Si bien las capacidades son importantes, la experiencia en combate puede resultar fundamental
	Incremento de capacidad nuclear, teóricamente con fines disuasorios	Capacidad nuclear, pero comprometida a no utilizar ni amenazar con su uso contra Estados que no las posean.	En ambos casos se produce un aumento de capacidades, si bien, dado el impacto mundial que su uso podría tener, parece que la importancia de la relación de capacidad nuclear se diluye orientándose más bien a la decisión de su uso.

	URSS 1945-1962	CHINA 2001-2022	CONCLUSIONES
INFORMACIÓN	Tratamiento de su líder Stalin como un ídolo	Tratamiento de su líder Xi Jinping como un ídolo	La personificación de las virtudes del régimen en el líder. Se da en ambos países de forma muy similar, ya que es una forma de legitimar la autoridad del líder.
	STRATCOM: gran cantidad de propaganda para mostrar las bondades del régimen, principalmente dentro del país, para contrarrestar la propaganda americana.	STRATCOM: similar a la de URSS, menos agresiva y mayor dispersión en redes.	La posibilidad actual de uso de las tecnologías para obtener información es mucho más amplia que durante la época de la URSS, de manera que el control efectivo de la misma resulta mucho más complicado pese a la censura actual. Por eso, China aplica el poder coercitivo sobre su población para que no accedan a la información censurada.
	Facilidad de control de la información por parte del Estado	Control de la información mediante la censura, dificultad en red profunda y en personal que viaja o estudia fuera	
	Ensalza las bondades del régimen respecto a la frivolidad americana. Importancia del espíritu y cultura rusas.	Se muestra como garante de la cultura y tradiciones chinas	Ambos países buscan legitimar su Gobierno como garante de las tradiciones y culturas frente al exceso de influencia de EE. UU.

Tabla 6. Comparativa de la situación de la URSS entre 1945-1962 y la situación de China entre 2001-2022. *Fuente:* Elaboración propia

9. Conclusiones

Parece que, por el momento, China no se encuentra en posición de reemplazar a Estados Unidos, principalmente en lo que se refiere a relaciones internacionales y al instrumento de poder información, lo que lleva a Estados Unidos a mantenerse como una potencia más fuerte en términos globales. Sin embargo, China ha mostrado ser una potencia en auge progresivo, sin prisa pero resiliente, que podría disputársela en un periodo breve si esta progresión se mantiene.

Analizados los datos históricos y los actuales, se ha observado que hay elementos de trascendencia suficiente que muestran diferencias sustanciales entre China y la Unión Soviética. China no solo ha llevado a cabo un auge económico sin precedentes, sino que, a diferencia de la Unión Soviética, lo ha exportado; en definitiva, no se ha limitado a los países de su área de influencia, sino que ha mostrado un afán de expansión geopolítica que no aparecía en la Unión Soviética. Esta expansión dificulta en gran medida una contención geográfica e ideológica, por lo que requerirá de una estrategia de contención mucho más amplia que la de Kennan aplicada a todos los dominios: geográfico (tanto terrestre como marítimo y aéreo), espacial, cognitivo, cibernético y económico-financiero.

Por todo ello, la situación actual de China unida a su capacidad permanente de equilibrar sus conflictos internos y externos hace que no sea posible plantearse que la mera contención geopolítica de China llevaría a un colapso, tal y como ocurrió con la Unión Soviética.

A estas diferencias estructurales hay que sumar la oportunidad que China ha tenido de estudiar y aprender de los errores que llevaron a la Unión Soviética al colapso, lo que le permite en la actualidad reorientar sus actuaciones para reajustarse, en base a los errores que puede ir cometiendo, a lo largo del desarrollo de su estrategia 2049. Esto dificulta aún en mayor medida la efectividad de la aplicación de métodos que se utilizaron anteriormente si no hay ningún tipo de modificación o renovación en este respecto. Por estas razones se considera que la estrategia de la contención por sí misma no garantizaría a Estados Unidos mantener su hegemonía frente a China.

En definitiva, aunque la fórmula que consiguió hundir a la Unión Soviética sin una guerra abierta contra ella pueda parecer buena

tantos años después, se podría decir que la estrategia de Kennan sería difícilmente aplicable a China, lo que es debido en gran medida al cambio de los entornos operativos existentes en la actualidad. Pese al establecimiento de acuerdos con Taiwán, Japón o Corea del Sur, así como a la redefinición de las representaciones dominantes en la región, sobre todo alrededor del imaginario Indo-Pacífico, Estados Unidos ha demostrado que ni quiere ni puede plantearse en la actualidad una estrategia de contención similar o comparable a la de Kennan que tuviera los mismos resultados que obtuvo con su aplicación sobre la Unión Soviética, si bien la línea seguida por la Marina de guerra estadounidense sí establece un tipo de contención estratégica comparable.

Bibliografía

Anderson, P. (2014). *Imperium et Consilium. La política exterior norteamericana y sus teóricos.* Madrid: Akal. ISBN: 978-84-460-4000-2.

Atlantic Council. (2021). *The Longer Telegram: Toward A New American China Strategy* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.atlanticcouncil.org/content-series/atlantic-council-strategy-paper-series/the-longer-telegram/

BBC News, Mundo (2021). Quiénes se disputan el Mar de China Meridional y por qué [en línea]. *BBC.* [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56607458.

Baqués, J. (2021). DIME…espejito, espejito…si soy yo la más guapa del reino: análisis de los instrumentos de poder en el mundo actual [en línea]. *Global Strategy*. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://global-strategy.org/analisis-dime/.

Banco Mundial [en línea]. (s. f.). [Consulta: 2024]. Disponible en: datos.bancomundial.org.

Biden, J. (2022). *National Security Strategy (NSS)* [en línea]. EE. *UU.* [Consulta: 2024]. Disponible en: www.whitehouse.gov.

Blakemore, E. (2022). The Cold War, and are we headed to another one? [en línea]. *National Geographic*. [Consulta: 2024]. Disponible en: https:// www. nationalgeographic.com/cultura/article/cold-war.

Bohlen, C. (1973). *Witness to History, 1929-1969* [en línea]. Nueva York: Norton. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://archive.org/details/witnesstohistory0000bohl.

Cabrera, A. (2014). Historia económica Mundial, 1950-1990. *Revista digital Elsevier,* 385.

Carpintero, N. (2021). Proliferación nuclear: situación actual y perspectivas de futuro*. Revista de aeronáutica y astronáutica*, 901.

Casani, A. (2012). La posición de Estados Unidos en el nuevo orden mundial. En: *Cuadernos de la escuela diplomática n.º 46 Cuestiones actuales sobre la Diplomacia y las Relaciones Internacionales en los inicios del s. XXI*. España: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. ISSN 0464-3755.

Carr, E. (1939). *The Twenty Years Crisis, 1919-1939: an Introduction to the Study of International Relations.* UK: Palgarve Macmillan (Reedición 2001) ISBN 0333963776.

Clinton, H. R. (2010*).* Leading throught civilian power*. Foreign Affairs*.

Cohen, S. (1991). Global geopolitical change in the Post-Cold war era [en línea]. *Annals of the Association of American Geographers*, 81(4), pp. 551-580. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1991.tb01709.x.

Corral, D. (2020*).* 5G, una carrera por la hegemonía y el futuro con muchos beneficios. *Documento Marco.* Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) 07/2020.

Crouzet, M. (1961-1981). *Historia General de las Civilizaciones: La Época Contemporánea* Vol. VI. Barcelona: Ediciones Destino. ISBN 84-233-0794-8.

Datosmacro [en línea]. (s. f.). [Consulta: 2024]. Disponible en: datosmacro.com.

Defense Intelligence Agency (DIA). (2019). *China military power. Modernizing a force to fight and win* [en línea]. Informe de la DIA. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.dia.mil/Portals/27/Documents/News/Military%20Power%20Publications/China_Military_Power_FINAL_5MB_20190103.pdf

Departamento de Estado de Estados Unidos (2023) *Kennan and Containment, 1947*. Office of the Historian, milestones 1945-1952.

Eisenhower, D. (1961). *Discurso de despedida* [en línea]. [Consulta: 2024].

Faison, S. (1997). Deng Xiaoping is dead at 92; architect of modern China. *The New York Times*. ISSN 0362-4331.

Farlin, J. (2014). *Instruments of National Power: How America Earned Independence.* [Trabajo de fin de máster de Es-

tudios Estratégicos de la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos], [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publications.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2022/11/87.pdf.

Flint, C. (2006). *Introduction to geopolitics.* Nueva York: Ed. Routledge. ISBN: 1138192163.

Gaitán, A. (2018). La Destrucción Mutua Asegurada en las Relaciones Internacionales [en línea]*. Observatorio en Políticas públicas para el post-conflicto*. Universidad Santo Tomás, Facultad de gobierno y relaciones internacionales. [Consulta: 2024]. Disponible en: osepp - usta - la destrucción mutua asegurada en las relaciones internacionales.

García Sanz, D. (2020). China: gran estrategia y poder marítimo en la era de Xi Jinping [en línea]. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*. ISSN: 1390-4299 [Consulta: 2024]. Disponible en: https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/4381.

Gil, A. (2020). La geopolítica de China y su collar de perlas [en línea]. *El Orden Mundial*. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/china-y-su-collar-de-perlas/.

Granados, M. (2020). Breve historia de la política exterior de EE. UU. [en línea]. *El orden mundial.* [Consulta: 2024]. Disponible en: https://elordenmundial.com/historia-politica-exterior-estados-unidos/.

Hu, J. (2005). *Esforzarse en construir un mundo armonioso con una paz duradera y prosperidad común* [en línea]. En: Cumbre del LX aniversario de la fundación de las Naciones Unidas (15 de septiembre de 2005, Nueva York, EE. UU.). [Consulta: 2024]. Disponible en: https://1library.co/article/documento-discurso-del-presidente-hu-jintao-el-septiembre.4yrd207q.

Huang, Z. (2012). 30 años de diplomacia de China: de un país en vías de desarrollo hacia una potencia económica mundial. *Cuadernos de la escuela diplomática n.º 46. Cuestiones actuales sobre la Diplomacia y las Relaciones Internacionales en los inicios del s. XXI.* Ministerio de Asuntos Exteriores y de cooperación. ISSN 0464-3755.

Human Right Watch. (2019). *China: crímenes de lesa humanidad en Xinjiang* [en línea]. Human Right Watch. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.hrw.org/es/news/2021/04/19/china-crimenes-de-lesa-humanidad-en-xinjiang.

Kennan, G. (1946). *The long telegram* [en línea]. Kansas: Truman Library Institute. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.trumanlibraryinstitute.org/kennan /.

—. (1947). Los orígenes de la conducta soviética. *Foreign Affairs*, 25, pp. 566-582. ISSN 0015-7120

—. (1948a). *Memorandum del director del personal de planificación de políticas del Departamento de Estado. Revisión de las tendencias actuales.* Memorandum PPS n.º 23, febrero 1948, Top Secret desclasificado 1974. Washington DC.

—. (1948b). *La inauguración de la guerra política organizada*. Informe clasificado Top Secret, abril 1948, History and Public Policy Program Digital Archive, Administración Nacional de archivos y grabaciones, Grupo 59, Entrada A1 558-B, Temática de archivo «Policy Planning Staff/Council», 1947-1962, Caja 28.

Kissinger, H. (1996). *Diplomacia*. Barcelona: Ediciones B. ISBN: 9788466645034.

Kozloski, R. (2009). The information domain as an element of national power [en línea]. *Strategic insights,* 8, 1. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://core.ac.uk/download/pdf/36704598.pdf.

Krauthammer, C. (2004). Democratic realism. [Conferencia]. En: *The American Enterprise Institute (AEI).* [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.aei.org/research-products/speech/democratic-realism.

Laborie, M. (2022). *La Estrategia de Seguridad Nacional de Estados Unidos 2022: El punto de inflexión de la década decisiva*. Instituto Español de Estudios Estratégicos IEEE 102/2022.

Leffler, M. P. (2007). *For the Soul of Mankind: The United States, the Soviet Union, and the Cold War*. Nueva York: Hill & Wang. ISBN 978-0-809-09717-3.

Lüthi L. M. (2010). La división chino-soviética: Guerra fría en el mundo comunista. En: *Princeton Estudios en Historia y Política Internacional*, 124. Princeton: Princeton University Press. ISBN 1400837626, 9781400837625.

Maddison Project Database [en línea]. (s. f.). [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database.

Mattingly, D. C. (2019). *The Art of Political control in China.* Cambridge University Press. ISBN 978-1-316-99791-8.

McMahon, Robert J. (2003). *The Cold War. A very short introduction.* Madrid: Alianza Editorial. ISBN:978-84-206-4967-2.

Milanovic, B. (1998). *Income, Inequality, and Poverty during the Transition from Planned to Market Economy.* [en línea]. The International Bank for Reconstruction and Development/ TheWorldBank. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/229251468767984676

Mills, J. R. (2006). All Elements of National Power [en línea]. *Strategic Insights*, V, 6. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA519822.pdf.

Novikov, N. (1946) *Telegrama del Embajador soviético en Estados Unidos al Líder de la Unión Soviética* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://digitalarchive.wilsoncenter.org .

Nye, J. S. (2003). U.S. power and Strategy After Irak*. Foreign Affairs*, Julio/Agosto.

—. (2006). Rumsfeld y el poder inteligente. La derrota del terrorismo exige la conquista de mentes y corazones [en línea]. *El País*. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://elpais.com/diario/2006/04/30/domingo/1146367836_850215.html?event_log=oklogin.

Offner, A. (2003). *Another Such Victory: President Truman and the Cold War, 1945–1953. The Journal of American History* [en línea]. Organization of American Historians. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://academic.oup.com/jah/article-abstract/90/1/286/742386?redirectedFrom=fulltext.

Peñaranda, A. (2016). Del aislacionismo al internacionalismo de los Estados Unidos y el nuevo orden mundial según Henry Kissinger [en línea]. *Revista Costarricense de Política Exterior. Política Internacional y temas conexos*. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://catalogoenlinea.inesdyc.edu.do/oasis/documentos/Revista%20de%20Politica%20Exterior%20II-2016.pdf#page=87.

Rolland, N. (2017). *China's Eurasian Century? Political and Strategic Implications of the Belt and Road Initiative.* Seattle: The National Bureau of Asian Research.

Rubio Plo, A. (2016). *El telegrama largo de Kennan: reflexiones desde el pasado y el presente* [en línea]. Real Instituto Elcano. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.realinstitutoelcano.org/blog/el-telegrama-largo-de-kennan-reflexiones-desde-el-pasado-y-el-presente/.

Samuelson, R. J. (2006). Farewell to Pax Americana [en línea]. *Washington Post.* [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/13/AR2006121301907.html.

SCIO. (2015). *China's Military Strategy* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://bit.ly/2Vmo82q.

—. (2019). *China's National Defense in the New Era* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://bit.ly/3aYPKBw.

Servicio de Investigación del Congreso de EE. UU. (2019). *China's Naval Modernization: Implications for U.S. Navy Capabilities – Background and Issues for Congress* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://bit.ly/2ViSFy5.

Seversky, A. P. (1942). *Victoria a través del poder aéreo.* Nueva York: Simon and Schuster. ISBN 1-299-06704-2.

Shi Yinhong. (2015). China's Complicated Foreign Policy. [Conferencia]. En: *European Council on Foreign Relations.* [Consulta: 2024]. Disponible en: https://bit.ly/3aYPGlg

Spykman, N. (1942). *America's Strategy in World Politics: The United States and the Balance of power.* San Diego: Harcourt, Brace and Co. ISBN: 978-1-4128-0631-2

Stalin, I. (1946). *Discurso de 9 de febrero de 1946*. [en línea]. [Consulta: 2024]

Sutter, R. G. (2007). *El auge de China y la continuidad de la hegemonía de EE. UU. en Asia* [en línea]. Real Instituto Elcano. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/el-auge-de-china-y-la-continuidad-de-la-hegemonia-de-EE. UU.-en-asia-ari/.

Truman, H. (1947). *Discurso ante el Congreso de EE. UU*. [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://historia1imagen.cl/2007/09/24/doctrina-truman-12-marzo-1947/

—. (1949). *Discurso inaugural enero de 1949* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/planipoliticasdecom/wp-content/uploads/sites/162/2020/08/Discurso-Inaugural-Truman.pdf

Trump, D. (2017). *National Security Strategy (NSS)* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: www.whitehouse.gov.

URSS. (1956). *Declaración del Gobierno de la URSS* 30 de octubre de 1956. *Boletín del Departamento de Estado*. 12 de noviembre, núm. 907.

Van der Wee, H. (1986). *Prosperidad y crisis. Reconstrucción, crecimiento y cambio, 1945–1980.* Barcelona: Ed. Crítica.

Vargas, N. E. (2021). Los instrumentos de poder y su importancia para la Inteligencia Estratégica. Perspectivas de inteligencia 2021 [en línea]. *Revista científica en ciencias sociales e interdisciplinaria,* vol. 13, 22. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/363200273_Los_instrumentos_de_poder_y_su_importancia_para_la_Inteligencia_Estrategica.

Watson, B. W. (2019*). Red Navy at Sea: Soviet Naval Operations on The High Seas, 1956-1980.* Oxford: Ed. Routledge. ISBN 100030924X.

Worley, D. R. (2012). *Orchestrating the instruments of power.* North Carolina: Ed. Lulu Press Inc. ISBN: 978-1-105-78393-7.

Xiyuan J. y Liping X. (2004). *The pacific ascent of China.* Chinese Social Science Press.

Yoder, A. (1993). *Communism in Transition: The End of the Soviet Empires.* Londres: Taylor & Francis. ISBN 978-0-8448-1738-5.

Capítulo cuarto

Aproximación estructural y dialéctica a la conducción operacional: el proceso de targeting como paradigma de funciones y procesos conjuntos

Andrés Octavio Sambeat Vicién

Resumen

A lo largo de la historia, la conducción operacional ha sido abordada por los pensadores militares bajo diferentes enfoques que, en función de la interacción existente entre el comandante y su adversario, han propuesto aproximaciones doctrinales de tipo estructural o dialéctico. Este trabajo pretende aportar una visión conciliadora en la que se reconoce la necesaria complementariedad de ambas visiones, que se suceden como resultado del desenlace bélico caracterizado por la fricción, el azar y el caos. Para ello se ha utilizado el recurso a las funciones conjuntas y al *targeting* como paradigma de la integración de capacidades militares. A través del análisis y la comparación de la doctrina castrense, artículos científicos y publicaciones varias, se han identificado aquellos elementos esenciales, así como las similitudes y las diferencias, que permiten concluir la interrelación y concurrencia de la dialéctica operacional en el desarrollo de operaciones, que se planean y conducen bajo procesos eminentemente estructurales.

Palabras clave

Planeamiento, ejecución, perspectiva sistémica, interacción, adaptabilidad.

Structural and dialectic approach to operational conduct: targeting process as a paradigm of joint functions and processes

Abstract

Throughout history, operational execution has been approached through different perspectives by military thinkers, proposing either structural or dialectical doctrinal approaches, based on the interaction between the commander and his opponent. This work intends to provide a conciliatory vision that acknowledges the necessary complementarity of both views, succeeding each other as a result of the war outcome characterized by friction, chance, and chaos. Joint functions, as well as targeting, as a paradigm for integrating military capabilities, will be considered to support these arguments. Through the analysis and comparison of military doctrine, scientific articles, and various publications, essential elements and similarities and differences have been identified. It has led to establish the interrelation and concurrence of operational dialectics in the development of operations planned and conducted under predominantly structural processes.

Key words

Planning, execution, systemic perspective, interaction, adaptability.

1. Introducción

Tras la Primera Guerra Mundial, la doctrina militar soviética revolucionó la aproximación al arte operacional. Se pasó a concebir el teatro de operaciones (TO) como un todo diferente de aquel «punto» napoleónico donde concentrar la totalidad del esfuerzo y se aportó un nuevo enfoque a la conexión del frente con la retaguardia. Las operaciones en profundidad, la trascendencia de la logística, los avances tecnológicos o el empleo conjunto de medios acorazados y aéreos son solo algunos ejemplos de la tremenda evolución doctrinal del último siglo y del nacimiento de lo que hoy se conoce como nivel operacional.

Tradicionalmente, las operaciones militares se han estudiado, bien bajo un enfoque estructural, bien desde una perspectiva dialéctica. El primero es sistemático (con origen en la investigación militar operativa), más novedoso, tecnológico o, incluso, científico y, orientado a enlazar los fines de las acciones con los medios empleados. La segunda es dinámica e interactiva es y donde, en un debate de tipo hegeliano, las acciones de un actor (tesis) obtienen respuesta del adversario (antítesis), dando lugar a un desenlace normalmente impredecible (síntesis) y cuyo principal exponente, la maniobra, busca sorprender al enemigo[1], desbordarlo, romper su cohesión e inducirlo a la parálisis para derrotarlo; implica un enfoque dominado por el caos, la impredecibilidad y la incertidumbre o, en palabras de Clausewitz, la niebla de la guerra (Valdés, 2021).

Sin embargo, al margen de la *adaptive campaigning*, introducida en 2004 por el ejército australiano, o del diseño sistémico operacional adaptativo (Wass de Czege, 2008), muy poco se ha escrito sobre la combinación o confrontación de ambas aproximaciones o, en terminología clausewitziana, gramáticas (Valdés, 2021). En este trabajo se pretende introducir una visión conciliadora, ya que ambos enfoques no solo conviven en los conflictos, sino que se suceden continuamente por la incertidumbre inherente a toda guerra.

1.1. La conducción operacional

La conducción es el «proceso por el que se dirigen, coordinan y controlan las acciones militares en una operación[2] militar» (EMAD,

[1] A lo largo de este estudio se usarán indistintamente, como sinónimos, los términos enemigo, adversario y oponente sin atender a los matices propios de cada uno de ellos.

[2] Los términos operación y campaña se utilizan indistintamente como sinónimos referidos «al conjunto de acciones coordinadas en tiempo, espacio y propósito por un

2018: 99). Durante la ejecución (*execution*), «el comandante se orienta a la consecución de la eficiencia, efectividad y sinergia de los componentes de la fuerza […] conforme a los objetivos descritos en el diseño operacional» (NATO, 2019: 2-15). No obstante, el término operacional va más allá del combate de fuerzas en presencia; es donde, a través de la utilización de la fuerza conjunta, las directrices del nivel estratégico se enlazan con las capacidades específicas de los ejércitos en el nivel táctico.

Pero la conducción no puede concebirse sin el planeamiento de las operaciones. Mientras este es más científico o analítico, al ajustarse a un procedimiento preestablecido, aquella es menos reglada, más sintética, ya que la toma de decisiones durante la conducción, aunque fundamentada en la experiencia y el conocimiento, tiene un alto componente subjetivo: la intuición y personalidad del comandante. Ambos forman parte del arte operacional y requieren del «uso del pensamiento crítico y creativo en el empleo de las capacidades militares y civiles para lograr los objetivos estratégicos y operacionales mediante el diseño, la organización, la integración y la conducción de campañas y operaciones» (EMAD, 2018*:* 126).

1.1.1. La conducción estructural de las operaciones

En 1968, el biólogo y filósofo Ludwig von Bertalanffy abordaba, en su *Teoría General de Sistemas*, el funcionamiento de los sistemas complejos (entendidos como conjuntos de elementos) y cómo se comportaban en sus relaciones con el entorno. Esta concepción sistémica, que ya era conocida mundialmente, fue adoptada por la doctrina militar y desde entonces está presente en el método de planeamiento y conducción del entorno occidental[3] (Castilla, 2019).

Esta forma instrumental, matemática y cuasi científica de aproximarse a la conducción operacional asume una concepción reticular del enemigo y plantea la idoneidad de actuar sobre aquellos sistemas, nodos vitales, estructuras o redes dispuestas por capas concéntricas (en terminología de Warden) cuya neutralización suponga la derrota del adversario. Propone adecuar los medios necesarios para ejecutar las acciones sobre los blancos[4] que se

comandante operacional para alcanzar objetivos militares» (EMAD, 2018: 71).

[3] Método recogido en la *NATO Comprehensive Operations Planning Directive*, COPD.

[4] El término blanco o *target* alude a entidades físicas y tiene repercusiones militares y de tipo diplomático, económico, psicológico e informativo. Por ello, cabe definirlos

han identificado como productores de los efectos que se desean alcanzar. Estas doctrinas, sustentadas en el paradigma de la optimización de medios y efectos, son referidas por algunos autores como gramáticas del resultado (Valdés, 2021).

1.1.2. La conducción dialéctica de las operaciones

El término dialéctico presenta múltiples acepciones, «pero en su sentido más fuerte «dialéctica» significa contradicción. Es este sentido el desarrollado por la tradición kantiana y sobre todo por Hegel» (Velarde, 1977: 129). Se caracteriza por un proceso transformacional de dos realidades opuestas, la tesis y la antítesis, que arrojan como resultado una forma superior: la síntesis. Transformación que es consustancial a las confrontaciones entre las partes en litigio, pues la relación entre las estrategias defensiva y ofensiva «es dialéctica ya que ambas […] son antitéticas y, por tanto, el resultado de la guerra dependerá de la mutua influencia en la aplicación de ambas estrategias por los beligerantes» (Calduch, 1993).

1.2. Las funciones conjuntas

Las funciones conjuntas[5] son el «agrupamiento de capacidades[6] y actividades relacionadas entre sí que permiten al comandante integrarlas, sincronizarlas y dirigirlas durante el planeamiento y la ejecución de operaciones» (EMAD, 2018: 127). Bajo un enfoque práctico, cada función se define agrupando transversalmente tareas subordinadas y capacidades militares interrelacionadas.

De gran utilidad conceptual, al estar interrelacionadas, las funciones conjuntas constituyen un marco de referencia y una descripción de las capacidades[7] de la fuerza que permiten al comandante y a su EM visualizar la totalidad de las actividades

como «blancos multidominio» (García, 2023).

[5] Las funciones conjuntas son ocho: mando y control, inteligencia, maniobra, fuegos, información, cooperación cívico-militar, protección de la fuerza y apoyo logístico, que incluye al sanitario.

[6] «Conjunto de sistemas que, operados bajo unos principios y procedimientos doctrinales establecidos, permiten obtener determinados efectos mediante su empleo en operaciones para cumplir las misiones asignadas» (EMAD, 2018: 53).

[7] Las capacidades se materializan independientemente o mediante funciones conjuntas, aunque no se caracterizan por las funciones en las que se emplean. Una capacidad puede realizar múltiples funciones, simultánea o secuencialmente, mientras ejecuta una o varias tareas (AJP-03).

de la fuerza militar, relacionarlas, en la medida que se complementan y apoyan entre sí, enlazar los tres niveles militares de las operaciones y garantizar que las cuestiones esenciales han sido consideradas.

1.3. El proceso de *targeting* conjunto

A diferencia de las funciones, el *targeting* es un proceso[8] (es decir, una sucesión de actividades o fases que se suceden durante la operación) transversal e iterativo que sirve de enlace con los fuegos y otras capacidades militares y proporciona una metodología que ayuda a la toma de decisiones. El nivel estratégico supervisa la coordinación del proceso en los niveles subordinados, y el operacional determinará qué acciones específicas realizará el nivel táctico con los medios disponibles para crear los efectos (físicos o psicológicos) deseados y relevantes para ayudar a alcanzar los objetivos operacionales (EMAD, 2018).

Sin embargo, este proceso, en esencia estructural, estaría incompleto si omitiera una fase que introduce el aspecto dialéctico: la valoración de los resultados obtenidos para decidir si las acciones realizadas han sido suficientes para lograr los efectos deseados o, al contrario, no se han materializado y debe reiniciarse el proceso.

2. Origen y evolución de la conducción operacional

Las aportaciones teóricas previas al desarrollo soviético del concepto operacional, aunque son un referente atemporal para entender la conducción de las operaciones actuales, se centraban mayoritariamente —en el ámbito de la táctica— en la conducción de las batallas o —en el de la estrategia— en las guerras.

El espíritu revolucionario francés de 1789 y el extraordinario liderazgo de Napoleón dieron paso a una nueva concepción de la guerra caracterizada por la aceleración del movimiento de las tropas y la fluidez en los combates (Campos, 2018). El ejército, reorganizado en divisiones permanentes y autónomas, adoptó una cadencia de marcha superior a la de sus adversarios. La naturaleza indisciplinada de las levas y una caótica concepción

[8] La doctrina aliada, a diferencia de la nacional, incluye al *targeting* en la función conjunta fuegos.

logística dieron paso a una reducción de la impedimenta y avocaron su subsistencia a lo que ofrecía el terreno, permitiendo, sin embargo, su avance imparable (Hart, 2020).

La consolidación de los desarrollos tecnológicos de la Segunda Revolución Industrial, la evolución demográfica y el colonialismo imperante en Europa terminaron por transformar el tradicional paradigma de la guerra. A principio del siglo XX, las potencias europeas tenían la capacidad de movilizar innumerables recursos nacionales (económicos, personales y materiales, caracterizados estos por la complejidad de un nuevo armamento con mayor poder de destrucción). Este escenario desembocaría en un aumento y escalada de los conflictos, ya no limitados a un teatro de operaciones conformado solo por el campo de batalla. Las nuevas posibilidades para desplazar grandes ejércitos y la profundidad del teatro ampliaban el frente y daban paso a un tipo de guerra mucho más destructiva que se materializaría en la guerra total de 1914 (Campos, 2018).

2.1. El periodo de entreguerras: el origen

2.1.1. La doctrina soviética

Durante la década de 1920, el concepto de nivel operacional[9] fue objeto de desarrollo por un nutrido grupo de pensadores soviéticos que, centrados en estudiar el periodo entre la Gran Guerra (1914 a 1918) y la guerra civil rusa (1917 a 1922), trató de hallar explicaciones sistemáticas a las complicaciones subyacentes en la victoria y la derrota de la guerra moderna (Menning, 2005).

Para este nuevo nivel[10] se desarrolló un enfoque revolucionario al que Svechin (*Estrategia*, 1926) describiría al señalar que «la táctica provee los pasos necesarios para los saltos operacionales a lo largo de la senda determinada por la estrategia» (Campos, 2018: 6).

[9] En Alemania, junto con los de estrategia aplicada o grandes tácticas (Menning, 2005), tras la obra *Principios de Táctica y Estrategia del Presente* de Sigismund W. Von Schlichting (1898), se manejaba el concepto *operativ*, pero no fue adoptado ni desarrollado de forma consistente (Cranz, 1989).

[10] Este nivel intermedio entre la estrategia y la táctica ya fue intuido en las guerras napoleónicas por Clausewitz, Jomini o Moltke, pero no se desarrolló doctrinalmente hasta la doctrina soviética (Campos, 2018).

Destacan la aportación de Frunze[11] a los aspectos terminológicos o a conceptos como el de operaciones en profundidad —propuesto por Triandafillov (*La naturaleza de las operaciones de los ejércitos modernos*, 1929) y desarrollado por Tukhachevsky y Kamenev (*Manual de campaña*, 1939)—, que se articulaban a través de operaciones sucesivas contra el adversario mediante el empleo de infantería apoyada por artillería y medios acorazados y aéreos (Campos, 2018). Por su parte, Isserson (*La evolución del arte operacional*, 1936), exponente de la concepción dialéctica operacional soviética, proponía, frente a la tradicional estrategia lineal, otra en profundidad de campañas sucesivas e integradas en el tiempo y el espacio junto con acciones ofensivas cuyo esfuerzo principal se apoyase en la superioridad de los avances tecnológicos (Campos, 2018).

2.1.2. La aviación: Douhet, Trenchard y Mitchell

Douhet (*The Command of the Air,* 1921) sentó las bases para la concepción del poder aéreo como entidad autónoma por su alcance, velocidad y sorpresa. A pesar de las carencias, su doctrina es considerada por algunos la precursora del proceso de *targeting.* Aborda el reconocimiento fotográfico aéreo como fuente de información para la posterior evaluación de los efectos de los bombardeos sobre centros vitales enemigos (principalmente, población y centros urbanos), cuya destrucción doblegaría la voluntad colectiva del adversario (López, 2021).

El británico Trenchard (*Operations*, 1922, y *RAF War Manual*, 1928) destaca la importancia de la superioridad aérea para proporcionar libertad de acción a las fuerzas terrestres y los efectos psicológicos del bombardeo estratégico.

En EE. UU., Mitchell (*Winged Defense,* 1925) reaccionó frente al carácter auxiliar atribuido al arma aérea, propugnó su independencia y resaltó la trascendencia del control del aire y el carácter ofensivo y estratégico de la aviación a través de bombardeos a los centros vitales del enemigo que excluían a la población civil.

[11] Sus obras sentarían las bases estratégicas del Ejército Rojo: *La Reorganización del Ejército Rojo* (1921), *La Doctrina Militar Unificada y el Ejército Rojo* (1921) o *Lenin y el Ejército Rojo* (1925), entre otras.

2.2. La Segunda Guerra Mundial

Entre los principales pensadores alemanes destacan Von Manstein y Guderian, artífice de la doctrina de la «guerra mecanizada basada en la velocidad» (Hart, 2020: 325) y de la concepción de penetración en profundidad manteniendo la iniciativa y evitando la reacción adversaria. Las decisivas victorias alemanas al comienzo del conflicto se debieron al concepto de guerra relámpago[12] (*Blitzkrieg*), similar al soviético de operaciones profundas. Pero Alemania descuidó un aspecto esencial que mermaría la operatividad de sus desabastecidas tropas: la distancia entre el frente y la retaguardia, y el enlace logístico (Menning, 2005).

A partir de 1943, en la URSS se volverían a combinar operaciones en profundidad y extensión con el apoyo de medios aéreos y acorazados, en operaciones simultáneas y secuenciales, en uno o varios frentes (Glantz, 2005). Las victorias sobre la *Wehrmacht*, en Stalingrado o Kursk, supusieron un punto de inflexión que permitió a la URSS recuperar la iniciativa, revertir la situación y continuar hasta derrotar al ejército alemán en el frente oriental (Campos, 2018).

En EE. UU., el *Manual de Campo de Operaciones* (*Field Manual*) *FM 100-5*, de 1939, era, en esencia, táctico. La Aviación se limitaba a apoyar las operaciones terrestres y, residualmente, al bombardeo estratégico. La Marina, sin embargo, sí consideró la conducción multidimensional de operaciones en dos océanos a lo largo del tiempo y en grandes extensiones. Durante la IIGM, estas bases doctrinales evolucionaron a través de la conducción de operaciones modernas por genios como Eisenhower, Patton, MacArthur o Nimitz (Menning, 2005).

En Gran Bretaña, al margen del liderazgo de los jefes de Estado Mayor como Montgomery, Dowding o Cunningham, resulta muy relevante el nacimiento de la investigación militar operativa (IMO) en el marco de la defensa de las islas británicas frente a los ataques aéreos de la *Luftwaffe* (Williams, 1968).

[12] La combinación de sorpresa, rapidez y penetración en profundidad de medios acorazados y mecanizados de la *Wehrmacht* se verían apoyados por la artillería y la *Luftwaffe* (Campos, 2018).

2.3. La investigación militar operativa

A finales de 1937, la Real Fuerza Aérea (*Royal Air Force*, RAF) creó una sección de investigación operacional para desarrollar las capacidades del radar contra ataques de la *Luftwaffe*. Comenzó evaluando y diseñando equipos y, después, armamento para mejorar su rendimiento operacional. Pronto se le requirió el análisis de las operaciones mismas para la mejora táctica y la predicción de resultados de operaciones futuras. Finalmente, se encargó del estudio de la eficiencia de los sistemas y armas en combate (Williams, 1968).

Estos logros[13], decisivos en el desenlace de la guerra, dieron lugar a la creación de secciones homónimas, primero en la Marina (con extraordinarios resultados en la lucha antisubmarina) y luego (con la aparición de la computarización) en el Ejército antes de dar el salto a los mandos de EE. UU. El carácter estadounidense, proclive a las rápidas soluciones tecnológicas, hizo que estas nuevas investigaciones de tipo sistémico o estructural fuesen pronto abrazadas, sobre todo, por los teóricos del poder aéreo (Valdés, 2021).

2.4. La Guerra Fría en Estados Unidos

2.4.1. El análisis de sistemas

En 1948, fruto de un proyecto de la Fuerza Aérea norteamericana (*United States Air Force,* USAF), surgió la Corporación para la Investigación y el Desarrollo (*Research and Development, RAND, Corporation*), cuyos estudios sobre la IMO derivaron en el análisis de sistemas[14]. Se evolucionó del cómo se debían hacer las cosas al qué hacer orientado a seleccionar y optimizar procedimientos, estrategias y formas organizacionales militares, y sentaron las bases de posteriores construcciones doctrinales de tipo estructural o sistémico (Valdés, 2021).

El análisis de sistemas se implantó prácticamente en todos los ámbitos del Departamento de Defensa estadounidense durante

[13] Entre los que destacan los análisis sistemáticos y cuantitativos de la influencia del radar en las tácticas aéreas, la precisión del bombardeo aéreo en varios blancos y el diseño del sistema de alerta operacional e interceptación del Mando de Combate de la RAF (Weigley, citado por Valdés, 2021; Williams 1968).

[14] Término acuñado por Ed Paxson.

el mandato de McNamara[15] (1961-1968). De esta metodología surge el concepto de respuesta flexible, que preconizaba el empleo combinado y proporcionado de armamento nuclear y convencional. Se utilizó profusamente en la guerra de Vietnam, alcanzando a todas las decisiones cualquiera que fuese el nivel de mando, lo que produjo un exceso de microgestión en la ejecución y control de las acciones (Valdés, 2021).

2.4.2. La teoría del *OODA loop* de John Boyd

En 1976[16], el coronel de la USAF John Boyd analizó el proceso lógico de toma de decisiones humanas (observar, orientar, decidir y actuar, OODA) y propuso que la toma de decisiones propia debía ser más rápida que la del adversario, adelantándose a su ciclo de OODA (Coram, 2004). Para ello, era esencial reducir la fricción propia (potenciando la iniciativa en los niveles subordinados) y aumentar la del enemigo mediante acciones ambiguas que lo desorientasen y confundiesen sobre las verdaderas intenciones (Prats, 2001). Se buscaba la parálisis estratégica del oponente y generar un desfase acumulado en su ciclo de decisión para que, al final, su reacción fuese irrelevante o inútil.

Aunque algún autor la incluya entre las gramáticas estructurales (Valdés, 2021), la influencia de esta concepción dialéctica del enfrentamiento con el adversario sería esencial para el desarrollo del concepto de batalla aeroterrestre y otros planteamientos doctrinales militares y civiles[17], hasta el punto de conformar, junto con las aportaciones de Warden, la esencia del planeamiento de operaciones posteriores como la liberación de Kuwait de 1991 (Osinga, 2016).

2.4.3. El *Follow-on Forces Attack*

Al igual que en la URSS, en EE. UU. el elemento nuclear había relegado a un segundo plano el aspecto operacional. Sin embargo, varios hitos fueron decisivos para la reaparición doctrinal de la

[15] Robert S. McNamara, Secretario de Defensa de la Administración Kennedy, se licenció en empresariales por Harvard y sirvió en el Departamento de Control Estadístico del *US Army* durante la IIGM.

[16] La primera versión de *Patterns of Conflict* es de 1976, pero la más conocida es la de 1986 (Coram, 2004).

[17] Publicaciones doctrinales de EE. UU., como el JP 3–13.1, *Joint Doctrine for Command and Control Warfare* (C2W), incluyeron específicamente el *OODA loop.* Su teoría ha sido objeto de estudio en facultades de empresariales de universidades como Harvard y otras escuelas de negocios (Osinga, 2016).

conducción de operaciones convencionales con grandes unidades (Menning, 2005; Jordán, 2014a):

- Un profundo debate dentro del ejército tras el fracaso en Vietnam[18].
- Lo posibilidad de un conflicto de tipo convencional en Europa[19].
- El fin de la conscripción militar exigía una transformación organizativa.
- Una corriente de insatisfacción doctrinal en busca de alternativas[20].

El aspecto tecnológico de lo que serían los enfrentamientos futuros afloró en Vietnam y se reafirmó en conflictos posteriores con el uso masivo de armamento más sofisticado, la relevancia de la superioridad aérea (Guerra de los Seis Días, 1967) y el papel del blindaje terrestre (Guerra del Yom Kippur, 1973).

En 1976, la nueva edición del FM 100–5 trasladó estas lecciones al posible escenario europeo frente a la URSS: un enemigo técnicamente evolucionado y numéricamente superior. Surgió el concepto de defensa activa con el objetivo de desgastar y destruir el primer escalón de un ataque ruso[21], donde la primera batalla sería decisiva y la maniobra se subordinaba a la necesidad de concentrar la potencia de fuego en un despliegue lineal muy adelantado (Gaitán, 2020).

Junto con el concepto de respuesta flexible, en 1984, la OTAN adoptó el de ataque a las fuerzas de segundo escalón (*Follow-on Forces Attack,* FOFA) y la aceptación generalizada de la trascendencia del nivel operacional (Calvo, 2022). También había que superar los meros conceptos de interdicción aérea y defensa activa, y apostar por el de campo de batalla extendido, que concebía la profundidad, combinada con el tiempo y el espacio de acciones integradas, para provocar vacíos en el adversario que

[18] A pesar de la profusa aplicación del análisis de sistemas, al no haberse definido objetivos operacionales (ni tácticos) claros, los éxitos tácticos no se tradujeron en ventajas estratégicas.

[19] Se recuperaron pensadores clásicos como Clausewitz para reenfocar la conducción de operaciones con grandes unidades frente a la amenaza de un posible conflicto en Europa contra el Bloque del Este.

[20] Los partidarios de la guerra de maniobra recuperaron las doctrinas soviéticas de operaciones en profundidad y el concepto de conducción operacional como nexo de unión entre la táctica y la estrategia.

[21] Una ruptura soviética del frente buscaría penetrar rápidamente para alcanzar objetivos muy en profundidad, dificultar el reagrupamiento del enemigo e impedirle que pudiese volver a plantar batalla.

propiciasen la conservación de la iniciativa. Surgiría así el concepto de *Air-Land Battle* (Gaitán, 2020).

2.4.4. La *Air-Land Battle*

El concepto FOFA, que era eminentemente defensivo, limitado al teatro europeo y combinaba elementos terrestres y aéreos; evolucionó hacia otro más ofensivo (con el empleo limitado de armamento nuclear táctico y químico) y global. Con la extensión del campo de batalla, cobró mayor relevancia el factor espacial al diferenciarse un *área de influencia* (para el desarrollo de acciones) y otra más amplia, de interés, que favorecía la anticipación (Valdés, 2021). Estas ideas darían paso al concepto de batalla aeroterrestre que, ante un enfrentamiento con la URSS, apostaba por un retorno al conflicto convencional (Frías, 2014).

Esta nueva doctrina fue incorporada a la versión del FM 100-5 de 1982 que ya reconocía, por primera vez, los tres niveles, incluido el operacional (Menning, 2005). En 1986, una nueva versión del FM 100-05 evolucionaría la aproximación dialéctica del *Air-Land Battle* al incorporar con mayor coherencia la iniciativa y el factor humano, el abandono del despliegue lineal frente a la profundidad en las acciones, la agilidad y la sincronización (Valdés, 2021; Gaitán 2020).

La doctrina de batalla aeroterrestre adolece de ser exclusivamente terrestre (Frías, 2014), por lo que su inconsistencia (al considerar al poder aéreo un mero instrumento de apoyo, como artillería volante) generó un rechazo inicial en las fuerzas aéreas al negársele una parte inherente de su entidad: su potencial estratégico. No obstante, tras la creación de la Agencia ALFA[22], ambos poderes pasaron a complementarse mutuamente en un nuevo enfoque operacional: el aéreo apoyando las acciones del terrestre y este, mediante la artillería, suprimiendo las defensas antiaéreas adversarias (Jordán, 2014a).

2.4.5. Las teorías de John Warden

A finales de los años 80 surge la teoría de los cinco anillos[23] de Warden, de enfoque más cercano a Jomini que al clausewitziano

[22] La Agencia para la Aplicación de Fuerzas Aeroterrestres (*Air-Land Forces Application Agency*) integró las tradicionales misiones de interdicción aérea y apoyo aéreo cercano en la nueva de apoyo aéreo ofensivo.

[23] Para muchos autores, la teoría de los cinco anillos (*The Air Campaign*, 1988) adolece de numerosos defectos: considera al poder aéreo el único capaz de penetrar la

de Boyd, que presenta una visión de la guerra eminentemente matemática, estructural y sistemática (Valdés, 2021). Aboga por neutralizar los recursos tangibles que posibilitan la resistencia del adversario como único medio para lograr la victoria estratégica, que solo es capaz de alcanzarla el poder aéreo (Olsen, 2015).

Extrapolando la metáfora de los sistemas de un cuerpo humano a las sociedades modernas, consideraba que el centro de gravedad del enemigo era el liderazgo (sistema de mando y control, *Command and Control*, C2) y que su neutralización le induciría a la parálisis física. Bastaba con establecer una serie de objetivos relevantes contra los que, en función de los medios disponibles (aviones y otro tipo de armamento), programar las acciones o salidas necesarias (Frías, 2011).

Warden propuso una segunda teoría de ataques paralelos y simultáneos concentrados en un breve espacio de tiempo contra los principales centros de gravedad del adversario. Aunque, *a priori*, requeriría un gran esfuerzo de medios, la rápida producción de efectos sistémicos significativos (en vez de los puntuales propios de los ataques secuenciales), al final conllevaría un conflicto más corto, un menor coste total de la guerra y una reducción de los riesgos (Olsen, 2015).

2.5. La Guerra Fría en la Unión Soviética

Durante la Guerra Fría, la decisión de utilizar armas nucleares (estrategia de represalia masiva) residía en las altas esferas del poder, por lo que el nivel operacional perdió relevancia frente al político.

En época de Khrushchev, Sokolovsky (*La estrategia militar soviética*, 1962) estableció el concepto de la instantaneidad de la reacción de las naciones ante una eventual guerra mundial (Blanco, 1993), donde sería trascendente el factor tecnológico dado el poder destructivo del armamento nuclear[24] (Glantz, 2005). Tras

esfera central, se critica la simplicidad de asimilar una nación a un ser vivo, su carácter determinista presupone que solo la destrucción del núcleo inducirá a la parálisis del sistema y que las acciones de ciertos anillos (como la población) tendrán unos comportamientos concretos y omite de manera deliberada los medios de denegación de la capacidad ofensiva aérea (como la artillería antiaérea) o de otras capacidades aéreas (como el transporte o la obtención de inteligencia), entre otras críticas (Frías, 2011).

[24] Por ello, algunos autores hablan de una revolución nuclear en los asuntos militares (Valdés, 2021)

la reestructuración del ejército y la modernización de los sistemas convencionales a manos de Brézhnev, autores como Ogarkov[25] señalaron que la sorpresa de una acción ofensiva, masiva, rápida y en profundidad sobre el frente occidental europeo haría improbable el uso de armas nucleares ante el riesgo de una destrucción mutua asegurada, por lo que sería necesario un adecuado equilibrio entre armamento convencional y nuclear[26] (Campos, 2018).

Ante los avances en computarización, microelectrónica o telecomunicaciones desarrollados en occidente desde los años 70 y aplicados al ámbito tecnológico militar (principalmente en EE. UU.), un grupo de pensadores cercanos a Ogarkov definió a esta etapa[27] como «revolución técnico-militar» (RTM). Consideraban que estos avances transformarían la concepción de la guerra al permitir el uso de armamento guiado que, reduciendo los efectos colaterales, resultaría igual de efectivo que el nuclear, pero conllevaría menores costes políticos (Colom, 2006).

2.6. La revolución en asuntos militares

2.6.1. Estados Unidos

A finales del siglo XX, Andrew W. Marshall, director de la Oficina de *Net-Assessment* del Pentágono, adaptaría el término soviético sustituyendo la «T» por la «A» de asuntos (Jordán, 2014b) para describir la transformación que las nuevas tecnologías, los cambios organizacionales, las innovaciones doctrinales y el empleo de tácticas y procedimientos novedosos producirían en la conducción de operaciones militares (Colom, 2014). Muy inspirado en el análisis de sistemas y las teorías de Boyd y Warden, se impulsó el componente conjunto del arte operacional estructural mediante una avanzada tecnología de los sistemas de armas, un componente humano profesionalizado y un nuevo enfoque de los aspectos orgánicos y doctrinales (Campos, 2018).

---

[25] General Jefe del Estado Mayor soviético entre 1974 y 1984.

[26] El ejército soviético se desplegaría en varios escalones. El primero comenzaba la ofensiva y los siguientes avanzarían simultánea y coordinadamente para atacar la retaguardia de las fuerzas adversarias. La Alianza, por su parte, para evitar bajas propias, renunciaría al empleo de armas nucleares tácticas. (Jordán, 2014a).

[27] Que se sumaba a otras dos anteriores durante el s. XX de similares efectos: la Primera Guerra Mundial, con el desarrollo aeronáutico, el motor de explosión y las armas químicas, y el período entre la IIGM y finales de los años 60, caracterizado por el armamento atómico, los cohetes y la cibernética (Colom, 2006).

La caída de la URSS concedió el monopolio temporal de la hegemonía mundial a EE. UU. (Ho, 2005), que redujo sus fuerzas militares y los recursos económicos destinados a defensa, abandonó los conflictos ideológicos y centró su atención en las amenazas regionales. Resurgió la importancia de las campañas y operaciones mediante el empleo de armamento de alta tecnología donde la proyección de fuerzas[28] y la logística eran de vital importancia (Menning, 2005).

Tras las victorias en Kuwait a principios de los 90, comenzó a adquirir gran relevancia mediática el concepto de operaciones basadas en efectos (*Effect Based Operations*, EBO)[29] que se orientaban a enlazar medios y fines —mediante la identificación de los resultados u objetivos estratégicos, asociando, después, los medios necesarios para lograrlos— en un enfoque integral que combinaba la totalidad de los instrumentos de poder (diplomático, información, militar y económico, DIME). Los efectos se centraban en afectar al comportamiento enemigo para que optase por la rendición en lugar del enfrentamiento (Ho, 2005).

Las EBO se asociaban a la efectividad, la adaptabilidad y el alcance del poder aéreo, y permitían lograr efectos precisos y discriminatorios, si bien es cierto que su metodología adolecía aún de cierta inmadurez (McNicoll, 2003). Al orientarse a producir efectos (letales o no, directos, indirectos o en cascada) mediante el empleo de armamento de gran precisión y el apoyo de sistemas de C2 y una extraordinaria inteligencia de blancos, no es extraño que, de esta aproximación estructural, instrumental y tecnológica, surgiera el proceso conjunto de *targeting* como componente esencial de la conducción operacional (Valdés, 2021).

Sin embargo, al ignorar los aspectos impredecibles y la niebla de la guerra, al sobreestimar las voluntades de las partes (Ho, 2005) o pretender parametrizar elementos incuantificables del conflicto obviando el componente artístico de la conducción operacional (Vego, 2006), se corría el riesgo de ser «eficientemente ineficaces, destruyendo objetivos intrascendentes» (Meilinger, 2007: 164). Ello motivó que, frente al caos y la resistencia posteriores

[28] Durante este periodo, en el ámbito naval (USMC) surgieron dos construcciones doctrinales de tipo dialéctico: la maniobra operacional desde el mar (1996) y la maniobra buque objetivo (2011).

[29] Concepto nada novedoso si se considera que planteamientos únicamente centrados en la mera destrucción, el desgaste y la aproximación lineal se abandonaron tras la Primera Guerra Mundial (Meilinger, 2007). Algunos desarrollos doctrinales asociados al concepto de EBO (Castilla, 2019; Valdés, 2021) se relacionan en la tabla 1.

a las intervenciones en Irak y Afganistán, y tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, las EBO fuesen objeto de numerosas críticas y perdiesen progresivamente adeptos hasta recibir su golpe más decisivo a manos del general Mattis (Valdés, 2021).

2.6.2. Federación Rusa

Los últimos conflictos participados por las potencias occidentales (Kosovo, Irak, etc.) supusieron una fuente de inspiración para pensadores rusos (Campos, 2018) como M. Gareev quien, considerando imposible una guerra futura limitada solo a sistemas de largo alcance, reconocía la importancia del enfrentamiento dialéctico terrestre y el papel de la artillería de precisión (Pulido, 2018). En una postura opuesta, la teoría estructuralista de Slipchenko de 1999 analizaba las guerras de sexta generación como aquellas sin contacto relevante de fuerzas terrestres y con un papel predominante de la información (en la localización de *targets*) y de la tecnología (con armamento de precisión de largo alcance embarcado, aerotransportado o desde el espacio) (Pulido, 2018).

2.7. Mattis, Wass de Czege y Gerasimov

2.7.1. USJFCOM Commander's Guidance for EBO

En 2008, el General Mattis publicó un artículo titulado *Guía del Comandante del Mando estadounidense de Fuerzas Conjuntas para las EBO* donde cuestionaba su utilidad en el ámbito de las operaciones terrestres. Entre otras cuestiones, criticaba que obviase el carácter impredecible de las relaciones humanas al asumir un umbral inalcanzable de previsibilidad y conocimiento del enemigo y la confusión que generaba su excesiva complejidad metodológica y terminológica. También abordaba otros asuntos relacionados con las interferencias en las funciones de los escalones subordinados y el ejercicio del mando (Mattis, 2008).

Para Mattis, el problema de las EBO radicaba en no reconocer la inteligencia y adaptabilidad del adversario, la necesaria complementariedad de competencias regulares e irregulares, el dinamismo del entorno de las operaciones (con un infinito número de variables que hacían científicamente imposible predecir con exactitud el resultado de una acción) o el hecho de pensar que lo que funciona o no en un teatro es universalmente exportable a todos los demás. Por todo ello, proponía una vuelta a los principios y

a la terminología clásica donde, para lidiar con la incertidumbre y el caos inherentes a la guerra, se requería de la habilidad del comandante y de una adecuada autonomía en los escalones subordinados.

Aunque Mattis criticase la dimensión omnicomprensiva y finalista atribuida al concepto efecto, reconocía su utilidad conceptual en sistemas cerrados, como el *targeting*, donde los efectos sí que eran medibles mediante el empleo del análisis deliberado y la metodología de selección de blancos de la USAF. El problema radicaba en su empleo incorrecto por otros servicios que habían pretendido extrapolarlo más allá de su intención original[30] (Mattis, 2008).

2.7.2. La *adaptive campaigning* y Wass de Czege

En 2004, el Ejército australiano incorporó a las llamadas campañas adaptativas (*adaptive campaigning*) y operaciones especiales adaptativas complejas las ideas de los sistemas adaptativos complejos[31].

En 2009, el general estadounidense Wass de Czege señalaba la diferencia entre sistemas complicados (compuestos por numerosas partes y estructuras, todas lógicamente separables de su entorno) y sistemas complejos, que son los que:

«Están formados por elementos dinámicos, interactivos y adaptativos que no pueden separarse de la interacción con sus entornos y cuyas relaciones nunca podrán ser previstas por las técnicas de análisis, sino a través de razonamientos inductivos y abductivos de lógica informal de diagnóstico y síntesis de la complejidad del factor humano» (Wass de Czege, 2009: 3).

Partiendo del *OODA loop* de Boyd y las teorías darwinianas de evolución por mimetismo, concibe la campaña adaptativa como una parte esencial de un nuevo enfoque evolucionado del arte operacional dialéctico que consiste en buscar sentido continua-

[30] Aunque para algunos el memorando de Mattis supuso un «rechazo de las EBO y, con ellas, a toda una filosofía de la RMA» (Valdés, 2021: 205), proponía revitalizar el debate (Ruby, 2008) reteniendo y adoptando los aspectos útiles del pensamiento basado en efectos mediante la corrección de las interpretaciones erróneas que se habían dado a las EBO y que generaban confusión. En suma, sugería enlazar formas y medios con fines alcanzables.

[31] Que son aquellos con la capacidad de interactuar, adaptarse y evolucionar con otros.

mente a situaciones complejas, dinámicas y en constante evolución a través de nuevos diseños, planes, modos de aprendizaje y acciones.

El tradicional paradigma de diseño operacional determina el problema que se debe resolver y el de planeamiento trata de resolverlo conforme se ha planteado. Decidir cuál es el problema y resolverlo son, por tanto, dos funciones diferentes. Se propone un enfoque más equilibrado y realista que sustituya el término de situación final deseada por el de situación provisional deseada pues, cada vez que mejora el conocimiento de la situación, el diseño del problema y los planes se deben reactualizar: «nuevo problema, nueva solución» (Wass de Czege, 2009: 6).

2.7.3. La doctrina Gerasimov

En 2013, un discurso[32] del Jefe de Estado Mayor de la Federación Rusa, Valery Vasilevich Gerasimov, preconizaba en pocas líneas una transformación de la guerra y establecía una interpretación dialéctica de las llamadas amenazas hibridas[33] constituyendo lo que ha venido a denominarse «doctrina Gerasimov».

Junto con la necesidad de crear ventanas de oportunidad en tiempo y espacio se afirmaba la fugacidad de los cambios en la naturaleza de los conflictos militares modernos, donde las operaciones militares se desplazaban a los ámbitos de la información y al espacio ultraterrestre. Los tradicionales instrumentos de poder se difuminaban y materializaban en medidas heterogéneas y encubiertas realizadas por autores no necesariamente estatales. Se incidía en la importancia del llamado poder blando y en la necesidad de elaborar una teoría holística de acciones indirectas y asimétricas (Gerasimov, 2018) que, en lugar de la confrontación, se moviesen en el ámbito de la competición[34], lo que suponía un desdibujamiento de los tres niveles militares tradicionales y la conformación de una lógica propia para cada uno de ellos (Campos, 2018).

---

[32] Artículo titulado *Principales tendencias en el desarrollo de formas y métodos de aplicación de las Fuerzas Armadas, tareas reales de la ciencia militar para mejorarlas*.

[33] Ya en 2013, autores rusos como Nagorny o Shurygin denominaron a los métodos asimétricos occidentales «guerra hibrida», pero en una acepción diferente de la propuesta por F. Hoffman (Pulido, 2018).

[34] Entendida como la lucha por la influencia global frente al predominio estadounidense que desarrollaron, en la primera década del siglo XXI, algunos países como Rusia o China.

2.8. Las operaciones multidominio

El concepto multidominio[35] aborda las operaciones conjuntas en un futuro espacio de batalla caracterizado por la agilidad, complejidad y capacidad que el acceso a las nuevas tecnologías otorga al adversario para operar a gran velocidad y producir efectos en y desde la totalidad o gran parte de los ámbitos de operación, superando a las fuerzas propias y arrebatándoles la iniciativa.

Para llevarlas a cabo se precisa de un cambio de mentalidad que permita transitar desde las actuales operaciones conjuntas hacia una nueva concepción de operaciones integradas basadas en la interoperabilidad de los sistemas, la conectividad en la nube (para el intercambio de información) y sistemas de C2 adecuados que contemplen el máximo nivel de delegación (control distribuido). En este entorno, tendrá ventaja quien con un sistema mejor integrado (de sensores, efectores, conexiones y conducción de *targeting* multidominio[36]) sea capaz de tomar decisiones más rápidas y efectivas (Martínez-Valera, 2022).

PERIODO			APROXIMACIÓN ESTRUCTURAL	APROXIMACIÓN DIALÉCTICA
Periodo de entreguerras (1918-1939)	Italia	1921	G. Douhet	
	Reino Unido	1922	H. Trenchard	
	EE. UU.	1925	W. Mitchell	
	URSS	1921-1925		M. Frunze
		1926		A. Svechin
		1929		V. Triandafillov M. Tukhachevsky S. S. Kamenev
		1936		G. S. Isserson
	Reino Unido	1937	Origen de la IMO	
SGM (1939-1945)	Alemania			E. Von Manstein y H. Guderian
	URSS			Ejército Rojo (1943 y ss.)
	EE. UU.			D. D. Eisenhower, G. Patton, D. MacArthur y C. Nimitz
	Reino Unido		Desarrollo de la IMO	B. L. Montgomery, H Dowding y A. B. Cunningham

[35] Concepto que surge en 2012 (*Capstone Document for Joint Operations* estadounidense). La USAF lo desarrolló en 2015 para las operaciones y, en 2017, el Army y el USMC lo adaptaron al concepto de batalla. Hoy, plenamente aceptado en Occidente y en continuo desarrollo, no hay una definición doctrinal común ni precisa (EMAD, 2021).

[36] El targeting multidominio exige un enfoque único que integre y sincronice todo tipo de efectos y converja en todos los dominios. Precisa mejorar la capacidad de inteligencia, las listas de blancos y mayor flexibilidad en el targeting deliberado y dinámico para acelerar la toma de decisiones (Martínez-Valera, 2022).

Guerra Fría (1947-1989)	EE. UU. OTAN	1948	Análisis de sistemas (RAND Corp.)	
		1961	McNamara (secretario de Defensa)	
			Concepto de respuesta flexible	
	URSS	1962	V. Sokolovsky (revolución nuclear en los asuntos militares)	
	EE. UU. OTAN	1965-1975	Guerra de Vietnam	
		1976	Concepto de defensa activa	*OODA loop* de J. Boyd
	EE. UU. OTAN	1982-1986		Doctrina *Air-Land Battle*
		1984	FOFA (*FoIIow-on Forces Attack*)	
	URSS	1984	N. Ogarkov (RTM)	
	EE. UU.	1988	Teorías de J. Warden	
Revolución en asuntos militares (RMA) (1990-2008)	EE. UU. OTAN	1990-2008	EBO (Operaciones basadas en efectos) y otras doctrinas: *Network-Centric Warfare, Systemic Operational Design, Distributed Network Operations; System of Systems Analysis, Operational Net Assessment, Predictive Battle Space Awareness*, etc.	USMC: maniobra operacional desde el mar (1996) y maniobra buque objetivo (2011)
	Fed. Rusa	1998		M. Gareev
		1999	V. Slipchenko (guerras de sexta generación)	
Nuevos conceptos operacionales (2008-2020)	EE. UU.	2008		Mattis (*USJFCOM Commander's Guidance for EBO*)
		2009		H. Wass de Czege: *adaptive campaigning*
	Fed. Rusa	2013		Doctrina Gerasimov
Desde 2020	OTAN	…		Operaciones en el multidominio

Tabla 1. Clasificación de las corrientes doctrinales. *Fuente:* Elaboración propia

3. El *targeting* y las funciones conjuntas

El concepto de *targeting* (término acuñado por el componente aéreo) no es nuevo. Desde que los primeros teóricos de la aviación defendieran la eficacia de los ataques aéreos este tipo de acciones sobre blancos sensibles fueron adquiriendo importancia. Se utilizaron profusamente en la SGM y en Corea o Vietnam, fueron objeto de desarrollo por autores como Warden y se convirtieron en un elemento decisivo de la *Air-Land Battle* y, sobre todo, de las EBO. Tras las campañas de 2003 en Irak y Afganistán, las EBO y la dimensión finalista del concepto efecto perdieron rele-

vancia en el ámbito terrestre, pero no así en el aéreo, donde los extraordinarios resultados del enfoque sistémico han continuado materializándose en operaciones posteriores.

Desde sus orígenes y hasta la actualidad, el *targeting* (como productor de efectos decisivos o como instrumento de apoyo a otros componentes) ha sido una herramienta estructural tremendamente eficaz y fue de su mano que «el enfoque sistémico aterrizó en el planeamiento y conducción de las operaciones conjuntas» (Castilla, 2019: 16). En la actualidad, el proceso de *targeting* conjunto (*Joint Targeting*, JTGT) está ampliamente regulado en la doctrina nacional, en la de la OTAN y en la de nuestros aliados (fuertemente influidas por la estadounidense).

El JGTG sincroniza capacidades y funciones y es integrador, multidisciplinar (intervienen múltiples expertos en áreas muy diversas) y transversal, ya que implica a todos los niveles durante el planeamiento y la conducción[37]. Durante el JTGT se debe, entre otros, evaluar la importancia de los *targets* y las repercusiones políticas, legales y mediáticas (sobre diferentes audiencias y las fuerzas propias); analizar la dimensión de los efectos (los de primer orden y los derivados, deseados o no deseados) perseguidos a través de las diferentes acciones; y graduarlos para emplear las capacidades y medios disponibles más adecuados.

El JTGT es eminentemente estructural. Las acciones propias se orientan a producir efectos en elementos del sistema enemigo identificados como blancos. Sobre aquellos seleccionados para ser batidos, y según de los medios disponibles, se identificarán las acciones adecuadas para crear los efectos deseados (tesis). En la última fase de valoración de resultados a través de medidas de efectividad, si los efectos previstos no se han materializado a consecuencia del azar, errores propios o una intervención del adversario (antítesis), habrá que decidir la eventual necesidad de realizar acciones correctivas (síntesis).

3.1. Relación con el resto de funciones conjuntas

Durante la ejecución de las operaciones conjuntas, el *targeting* (al ser un proceso transversal) permite al comandante

[37] El político (que deberá autorizar determinados blancos), el táctico (responsable final de la ejecución de las acciones), el estratégico (que dirige el conjunto de las operaciones y el propio JTGT) y el operacional (que lo conduce durante las operaciones principales y las campañas).

integrar, sincronizar y dirigir la totalidad de las capacidades y actividades relacionadas entre sí. Obviamente, una adecuada estructura de C2 comprenderá todo tipo acciones, incluidas las de *targeting*.

Además, se precisa de una correcta inteligencia de blancos que permita alcanzar los objetivos deseados y de una sincronización, en el momento y lugar adecuados, de la maniobra operacional con los fuegos conjuntos. La protección de la fuerza estará en la génesis de algunas acciones de *targeting* (para asegurar la libertad de acción) mientras que otras buscarán producir efectos en los ámbitos físico y cognitivo del enemigo, pudiendo incluso afectar a las relaciones cívico-militares. También el *targeting* está estrechamente relacionado con el apoyo logístico, tanto por la propia necesidad de abastecer y sostener los medios a emparejar con las acciones sobre elementos de la estructura logística adversaria como por la necesidad de proteger la propia frente a las acciones del enemigo.

- El mando y control ya que, en cualquier estructura, uno de los órganos de trabajo será la junta de coordinación de *targeting* conjunto (*Joint Targeting Coordination Board*). De composición multidisciplinar, interviene en la sincronización del proceso y lleva a cabo, entre otras, la gestión y actualización de la información sobre bases de datos, áreas restringidas y listas de *targets*.

  A diferencia de los teatros de operaciones clásicos, los dominios físicos tradicionales se ven hoy en día superados por las difícilmente abarcables extensiones de los dominios cognitivo y ciberespacial, donde las redes e infraestructuras críticas de C2 del adversario pueden designarse como blancos de alto valor (*High Value Targets,* HVT), así como las propias ser objeto de ataques, a menudo ejecutados por proxis o de autoría difícilmente atribuible y donde las reglas convencionales de la guerra se desdibujan, lo que provoca un desequilibrio dialéctico por la complejidad de determinar la responsabilidad de las acciones y la ubicación de los autores (Ajeela y Abdullah, 2020).

- La inteligencia proporciona conocimiento del entorno, del adversario, de las fuerzas propias y, en definitiva, de la operación a través de lo que se denomina comprensión integral del entorno operacional (*Comprehensive Understanding of the Operational Environment*, CUOE). Warden (1988) afirmaba que «la clave del poder aéreo es el *targeting* y la del *targeting*,

la inteligencia»[38]. Es esencial en todas las fases del proceso de *targeting*, pues posibilita la detección e identificación de las vulnerabilidades del adversario que se materializarán en los sistemas de blancos a batir, orienta la toma de decisiones (al priorizarse los *targets*, ayudar a su localización y realizar el seguimiento del proceso) y, a través de la evaluación de los resultados (efectos) de las acciones, retroalimenta el ciclo.

Por ejemplo, las listas de blancos evolucionarán dialécticamente con el tiempo conforme lo haga la operación y según reaccione el enemigo, que normalmente reorganizará sus capacidades remanentes y protegerá sus recursos críticos, lo que obligará a reevaluar la aproximación original y formular una nueva (síntesis).

- La maniobra operacional abarca, bajo un enfoque sistémico, todo el TO. A la posesión relevante de un determinado ámbito físico, la combinación armónica de espacio, tiempo y fuerza confiere la ventaja sobre el enemigo (Valdés, 2020).

  En el ciclo de *targeting*, para conseguir los efectos deseados debe existir una coordinación espaciotemporal de los medios empleados (ya sea productores de fuego o para operaciones de información [*InfoOps*]). Se exige una estrecha sincronización con la posición de intermediación que proporciona la maniobra a través de la efectiva ocupación del espacio por un determinado tiempo. Mediante la concentración de fuerza, la potencia de combate se aplica sincronizadamente sobre un mismo blanco para la consecución de los efectos deseados (*ibidem*).

- La función conjunta fuegos, al igual que el *targeting*, ha sido definidora del componente aéreo desde sus orígenes. El cometido principal de la aviación, al margen de labores de reconocimiento y obtención de imágenes aéreas, era el apoyo a las maniobras terrestres o navales a través de la interdicción aérea o el bombardeo estratégico. En Afganistán, a partir de 2001 se llegó a la conclusión que el *targeting* era algo más que fuegos. Para evitar interferencias entre mandos componentes y hacer un uso lo más eficiente posible de los fuegos conjuntos dentro de las operaciones conjuntas, el ciclo de *targeting* se encargaría de integrarlos, coordinarlos y sincronizarlos con múltiples capacidades y con el resto de funciones conjuntas (inteligencia, información, protección de la fuerza, etc.).

[38] «*The key to air power is targeting and the key to targeting is intelligence*».

- La información, pues a lo largo de la historia, las campañas de información y desinformación se han usado profusamente con fines bélicos. En este ámbito, el *targeting* no debe entenderse solo en términos materiales (plataformas, mensajes, etc.), sino de efectos (y los producidos en el ámbito cognitivo son muy difíciles de medir y más aún de contener), de modo que puede tener consecuencias devastadoras en requerimientos críticos como la determinación de los líderes políticos, el apoyo popular o la voluntad de combatir de las tropas (Santos, 2013).

  Las acciones de *targeting* pueden materializarse mediante una aproximación estructural a través de la destrucción física de *targets* de un sistema de C2 (con la finalidad de reducir la capacidad enemiga para ejercer el mando, afectar a su conocimiento y limitar, o incluso anular, su capacidad para aplicar su voluntad). Cuando estas acciones se destinen directamente a influir en el ámbito cognitivo (y los efectos pretendidos sean afectar el conocimiento o capacidad de C2 de un actor responsable de tomar decisiones), pueden considerarse parte de *InfoOps*.

  La destrucción física juega un doble papel en lo cognitivo a través de la coerción y la disuasión. El uso de la fuerza envía un poderoso mensaje con gran efecto psicológico. No obstante, el daño colateral excesivo o las bajas innecesarias tendrán un efecto adverso. Por ello, «todas las acciones de JTGT deben estar alineadas con el marco de la STRATCOM y la narrativa de la operación» (EMAD, 2019: 4).

- La cooperación cívico-militar (CIMIC) que, bajo un enfoque integral de los conflictos[39], se orienta a establecer y mantener las mejores relaciones posibles con todos los actores no militares en la zona. Busca minimizar las interferencias que las operaciones militares puedan generarles e influir en las percepciones y el apoyo de actores con capacidad para decantar la balanza en un sentido u otro.

  El personal de la célula de CIMIC (J9) participa en la mayoría de juntas y grupos de trabajo del ritmo de batalla de un cuartel general, incluyendo el de *targeting*, ya que ciertas acciones

[39] Deben considerarse las causas profundas y permanentes que se encuentran en el origen de los conflictos que suelen, a menudo, responder a motivaciones culturales, étnicas, religiosas o nacionalistas, etc.

letales[40] o destructivas deben ser ponderadas, pues sus efectos pueden afectar indirecta y negativamente a la cooperación cívico-militar. Otras no letales, orientadas a influir en la percepción de determinadas audiencias locales[41] o a producir efectos cognitivos (directos), pueden generar otros (indirectos) con repercusión, positiva o negativa, en esta función conjunta.

- La protección de la fuerza se beneficia de la pérdida, neutralización o destrucción de algunos blancos de alto valor (High Value Targets, HVT) o de vital importancia para el adversario (High Pay-off Target, HPT) que pueden contribuir sensiblemente a una mayor seguridad en el entorno al privar al adversario de importantes funciones o capacidades que tuviera previsto emplear para limitar la libertad de acción en la zona de operaciones. Asimismo, determinadas acciones de *targeting* enemigas, que pongan en riesgo a las fuerzas propias pueden obligar a reaccionar de forma diferente a la que se había previsto.
- El apoyo logístico también es esencial al emparejar *targets* y capacidades. El abastecimiento y aprovisionamiento comprenden la determinación de necesidades de recursos materiales esenciales[42], su obtención, acumulación y distribución, así como las medidas para garantizar el flujo del suministro. Por su parte, el mantenimiento agrupa las acciones necesarias para la conservación del material en condiciones óptimas de servicio y de los medios asignados a las acciones de *targeting* así como las actividades para su reparación y sustitución.

  En el proceso conjunto RSOM de recepción, almacenamiento y movimiento a vanguardia (*Joint Reception, Staging and Onward Movement*) transcienden dos funciones: las estructuras de C2 (que posibilitan la ejecución del control de movimientos) y la protección de la fuerza durante la concentración de personal y material en determinados puntos. Los elementos y sistemas de ambas funciones constituyen un blanco vulnerable y rentable frente a un ataque enemigo. Por tanto, en el análisis de las posibles líneas de acción del enemigo, será muy probable que su proceso de *targeting* considere elemen-

[40] En las acciones letales, los efectos principales (o de primer orden) que se pretenden producir son físicos, mientras que en las no letales son psicológicos o virtuales (EMAD, 2019: 4).

[41] Aunque CIMIC pueda emplearse para alcanzar objetivos de *InfoOps*, su «misión» tiene entidad propia.

[42] Como, por ejemplo, los de clase III y IIIa (combustibles y combustible aéreo) o la clase V (municiones).

tos de la red conjunta de apoyo logístico propia (*Joint Logistic Support Network*, JLSN) como HVT, por lo que habrán de ser protegidos durante toda la operación.

4. Interacción estructural y dialéctica

La ejecución de las operaciones incluye una serie de procesos de planeamiento y coordinación previos a la propia conducción. Durante ella, la valoración del desarrollo de la campaña y la adaptación del plan (*Operation Plan*, OPLAN), se realimenta y complementa continuamente por procesos paralelos de ajustes que obligan a replantear las decisiones adoptadas a medida que se enfrenten a numerosos aspectos que pueden haberse intuido durante el planeamiento, aflorar fruto de la interacción con el entorno y la voluntad del adversario o provenir de directrices de niveles superiores. Aspectos endógenos o exógenos, previsibles o impredecibles, estructurales o dialécticos del acontecer bélico.

La aproximación estructural, analítica, ordenada y secuenciada del planeamiento inicial (tesis) se enfrenta aquí al enfoque que, de características similares en su concepción, le presente el adversario (antítesis) y donde habrá que decidir, en un duelo dialéctico, qué acciones deben adoptarse para afrontarlas (síntesis), lo que da lugar a nuevos procesos de confrontación (nuevas aproximaciones estructurales con nuevos elementos, nueva información, nuevos desenlaces), derivando en adicionales ajustes del plan inicial (o incluso en un cambio radical de lo planeado inicialmente) hasta que alguna de las partes alcance su situación final deseada (SFD).

Planificación y ejecución representan dos formas diferentes de control. Con la primera se busca ejercer un control anticipado del enfrentamiento, pero, una vez que se produce y el enemigo responde al plan inicial, la retroalimentación obliga a modificarlo. El comandante y su EM, a su vez, deben responder a este nuevo desarrollo y así sucesivamente. Resulta imposible predecir con certeza las acciones necesarias para una ejecución exitosa, pues dependerá de las que adopte el adversario en respuesta a su oponente (Brehmer y Thunholm, 2011).

4.1. El planeamiento operacional

El proceso de planeamiento militar (COPD), a diferencia de otros métodos de resolución de problemas, se orienta hacia una SFD

futura e incierta donde deben considerarse multitud de variables y factores desconocidos e interactúan numerosos actores (hostiles, afines y neutrales) que pueden reaccionar de forma impredecible. El riguroso cumplimiento de las fases que lo componen no garantiza el éxito; sin embargo, ignorarlas garantiza el fracaso[43].

4.1.1. El conocimiento del entorno

El CUOE proporciona, durante el planeamiento y la conducción, una visión integral del entorno operacional y de las capacidades e intenciones de los distintos actores. Permite al comandante y a su EM adaptarse a la evolución de los acontecimientos y aumentar las posibilidades de éxito.

Consta de tres pasos. Los dos primeros (descripción y evaluación del entorno operacional y evaluación de los actores) son eminentemente estructurales, mientras que el tercero (determinación de las líneas de acción del enemigo, *Opposing Courses of Action*, OCOAs) desarrolla dialécticamente la probable intención del enemigo y sus acciones futuras para, al enfrentarlas con las propias (*Courses of Action, COAs*), validar y refinar la aproximación operacional.

4.1.2. Las líneas de acción propias

Partiendo de la visión general dada por el marco operacional sobre las sucesivas transformaciones necesarias en el sistema para alcanzar la SFD (qué hacer) y de las probables OCOAs, queda ahora determinar cómo conseguirlo mediante el diseño de varias COAs propias[44]. Cada una de ellas, ajustadas al marco operacional, representa un posible modo de alcanzar las condiciones decisivas. Sin embargo, su singularidad radicará en los mandos o escalones responsables de los esfuerzos principales en

[43] Frase construida a partir de las de Benjamin Franklin (s. f.) («si se falla en el planeamiento, se planifica para fracasar») y Dwight D. Eisenhower (1957) («los planes no valen nada, pero el planeamiento lo es todo»).

[44] Cada COA debe dar respuesta a seis cuestiones básicas: ¿cuándo comienzan y finalizan la operación, las fases y la secuencia de las acciones operacionales esenciales?; ¿dónde se llevará a cabo cada acción?; ¿qué acciones se necesitan (tanto para crear las condiciones decisivas, como las complementarias de carácter no-militar)?; ¿quién ejecutará cada acción (fuerzas o capacidades militares)?; ¿para qué se realizan (efectos que se pretende conseguir, objetivos operacionales a alcanzar y elementos del sistema hacia los que se dirigen)?; y, sobre todo, ¿cómo se llevará a cabo todo lo descrito anteriormente?.

cada fase, en la secuencia, sincronización o forma de ejecutar las acciones y en la ubicación y medios para llevarlas a cabo.

No obstante, todo conflicto de voluntades es dialéctico por naturaleza y cualquier acción planeada, por muy minucioso que haya sido el proceso, inexorablemente deberá enfrentarse a la respuesta del adversario. La elaboración de unas COAs efectivas en situaciones dinámicas e inciertas es muy complicada. Se requieren profundos conocimientos sobre el oponente, el entorno y una gran multitud de variables, por lo que, normalmente, se recurre a diversas técnicas entre las que destacan modelos matemáticos y complejos algoritmos (Haider y Levis, 2007)[45].

4.1.3. Las líneas de acción del adversario

Las COAs son aproximaciones estructurales al desarrollo de la campaña, pero obviamente debe preverse una reacción del oponente, por lo que, durante el planeamiento, habrá que incluir, como elemento de estimación dialéctica, la previsible respuesta del oponente. Las OCOAs, de estructura similar a las COAs, son parte del CUOE y comienzan a desarrollarse en una fase más temprana.

Aunque ambas líneas de acción (COAs y OCOAs) se enfrenten en el proceso dialéctico de *wargaming*, la realidad de la conducción será muy distinta, pues la verdadera dialéctica se producirá en la confrontación real de fuerzas. Para ayudar a la toma de decisiones cuando imperen la incertidumbre, la niebla y el caos de la guerra, se debe procurar, ya desde el planeamiento, recurrir a otros aspectos que faciliten una oportuna reacción durante el acontecer bélico.

4.1.4. Aspectos dialécticos del planeamiento

Un enfoque holístico de los conflictos comprende numerosos aspectos propios (recursos, capacidades, organización, motivación de la fuerza, apoyo político y social, etc.), del entorno y del oponente. La función de inteligencia es esencial para afrontar,

[45] La elaboración de COAs se ha centrado mayoritariamente en situaciones estáticas, mediante métodos de prueba y error, potencialmente ineficientes por la gran cantidad de posibilidades que se deben considerar. Alternativamente, se propone el empleo de algoritmos evolutivos en situaciones dinámicas e inciertas, dada la dificultad de modelar otro tipo de algoritmos que emplean, por ejemplo, las redes de influencia cronometradas o las redes bayesianas dinámicas (Haider y Lewis, 2007).

con mínimas garantías de éxito, el duelo dialéctico entre ambos contendientes; un factor clave es la cultura del adversario.

La dialéctica del enfrentamiento entre la tesis del comandante y la antítesis del enemigo (con voluntad, conocimiento, cultura, creencias y valores propios, y con medios y capacidades para alcanzar objetivos opuestos) solo puede ser intuida durante el planeamiento para anticipar, en lo posible, futuras eventualidades. Junto con el CUOE y las OCOAs, y con la finalidad de ayudar a afrontar la dialéctica con el adversario durante la confrontación, la COPD recoge diversos hitos que buscan complementar el enfoque estructural y, aunque no contemplarán todos los escenarios o variables, facilitarán la adaptación cuando se requiera.

En la fase 3b (desarrollo de las líneas de acción) se contempla el desarrollo de un *wargaming*[46], confrontando contra las OCOAs designadas (normalmente, la más probable y la más peligrosa) cada una de las COAs seleccionadas por el comandante para evaluar su viabilidad e identificar posibles oportunidades o deficiencias. El resultado de la confrontación permitirá redefinir la COA elegida para conformar el concepto de la operación (*Concept of Operation*, CONOPS).

Su verdadero valor radica en permitir tanto sincronizar acciones como visualizar la conducción de la operación (anticipando posibles desenlaces y desarrollando la agilidad mental para afrontarlos). Es útil para identificar puntos de decisión que precisen que el comandante intervenga y puede poner de manifiesto potenciales riesgos y oportunidades para el desarrollo de ramas y secuelas con el fin de mantener la iniciativa, mejorar el ritmo operativo y alcanzar el objetivo original.

- Las ramas son alternativas que se planifican para ejecutarse en una fase específica de la operación en respuesta a oportunidades o situaciones imprevistas. Estas opciones se centran en el escenario de *¿qué sucede si...?*
- Las secuelas son opciones para futuras operaciones basadas en el resultado probable de la fase u operación actual y responden al *¿qué sigue?*

[46] Según los resultados deseados, el método elegido y el alcance, el *wargaming* puede ejecutarse por fases, condiciones decisivas o segmentos del entorno operacional. Las observaciones y conclusiones se registran para aprender de los resultados y mejorar futuras operaciones (COPD, 4-81 y 4-82).

El *wargaming* es un ciclo dialéctico de acción, reacción y contrarreacción que puede ayudar a detectar potenciales problemas en las COAs. En el proceso, subjetivo y manual, muchas suposiciones se descartan y solo se consideran un número limitado de alternativas, lo que puede dar lugar a que se seleccionen COAs incompletas o se ignoren riesgos y oportunidades. Las últimas tendencias, orientadas al entorno de las operaciones multidominio (donde diferentes actores e instrumentos se coordinan para producir efectos convergentes en plazos más cortos) aplican herramientas cada vez más sofisticadas, como la inteligencia artificial, para afrontar procesos de confrontación de complejidad creciente y que requieren el manejo de un mayor número de alternativas (Schwartz *et al*., 2020).

4.2. La conducción de las operaciones

La conducción de las operaciones exige coordinar gran cantidad de actividades de diversos elementos del CG orientadas a facilitar el ciclo de decisión del comandante que se desarrolla a través del ritmo de batalla y cuyas fases son:

- Control o monitorización de la operación mediante la constitución del conocimiento de la situación (*Situational Awareness*, SA).
- Análisis o valoración, donde se procesa la información para evolucionar hacia una comprensión de la situación (*Situation Understanding,* SU).
- Planeamiento si, tras la evaluación, es necesario actualizar las órdenes, el OPLAN o desarrollar un plan de contingencia (*Contingency Plan*, CONPLAN).
- Dirección, donde convergen las anteriores y se produce la toma de decisiones y la emisión de órdenes por el comandante.

4.2.1. El ritmo de batalla

Para resolver los problemas, durante la conducción se debe analizar información abundante, compleja y, en ocasiones, desbordante[47] e integrar posteriormente los resultados obtenidos.

[47] Misión, *Commander's Initial Intent*, datos de sensores e inteligencia, efectos de los fuegos, valoraciones de los daños de combate *(Battle Damage Assessment*, BDA), aspectos meteorológicos, logísticos, etc.

Por ello, aprovechando la concurrencia de las actividades que se desarrollan dentro de un CG, debe establecerse un proceso que permita la sincronización de todos los esfuerzos, así como el mantenimiento, entre todos los niveles de mando, de un tempo óptimo superior al del enemigo.

En la OTAN, este proceso, conocido como ritmo de batalla (*Battle Rythm*), se constituye en una suerte de rutina ordenada y cíclica desde el comienzo de las operaciones. Se estructura a través de reuniones que organizan internamente el trabajo coordinado de los elementos de un CG. Consta de cuatro fases: recibir datos de múltiples fuentes, integrarlos para crear información útil, dar forma a la información y presentarla en un punto de decisión[48] (Torruella, 2007).

4.2.2. El conocimiento de la situación

En la primera fase del ciclo de decisión se monitoriza la operación para obtener y compartir[49] entre los distintos niveles un conocimiento preciso y detallado de la situación (SA) que permita adoptar las decisiones necesarias (conveniencia o no de hacer maniobrar a la fuerza, atender requerimientos logísticos, acometer determinadas acciones de *targeting*, etc.). Mediante el empleo de los datos disponibles y su correcta interpretación, esta conciencia situacional compartida (*Shared Situational Awareness*, SSA) permite conocer más (y más rápido), gestionar eficazmente el ambiente operacional, incrementar la protección de la fuerza conjunta o coordinar y sincronizar las acciones contra el enemigo[50].

4.2.3. La valoración de la operación

Esta fase de valoración (*assessment*) permite medir el progreso y resultados de la campaña, extraer conclusiones[51] y formular

[48] En los puntos de situación (*briefing* del comandante, *assessment board*, *Joint Targeting Coordination Board*, etc.) será necesaria la decisión del comandante para que su EM pueda continuar las actividades.

[49] La difusión e intercambio de información presenta particularidades y diferencias en cada operación, estructura de C2 o nivel de decisión. No obstante, muchos sistemas, recursos y herramientas serán comunes.

[50] La SSA permite conocer el ambiente físico (geográfico, meteorológico, oceanográfico, etc.), la ubicación recíproca, libertades y restricciones de movimiento e intenciones de fuerzas amigas, enemigas y de otros grupos (militares o civiles, amigos, hostiles o neutrales) que operan en el área conjunta de operaciones.

[51] Las conclusiones resultarán de las respuestas a preguntas del tipo: ¿se va en línea con lo que se ha planeado o hay una desviación?, ¿está la fuerza conjunta alcanzando sus objetivos?, etc.

recomendaciones para mejorar la capacidad de respuesta y de toma de decisiones. El procesamiento de la información obtenida en la fase anterior mediante técnicas de análisis, juicios de expertos, comparación de datos, etc. permite evolucionar del conocimiento del SA al del SU. En este proceso se debe desarrollar un plan de valoración que incluya mediciones cíclicas con finalidades concretas (evolución de determinas acciones, por ejemplo) para comunicar al comandante si, de las conclusiones obtenidas, resulta aconsejable realizar ajustes o incluso modificar el OPLAN.

En situaciones de incertidumbre, el juicio humano, crucial para la valoración, puede verse enturbiado por malas interpretaciones, deducciones erróneas, sesgos o incluso deseos proyectados basados en un excesivo optimismo que «restringe la anticipación del error, minimiza su probabilidad y lleva a ocultar, tanto su ocurrencia, como la gravedad de sus efectos» (Landau y Chisholm, 1995: 69). Bajo un régimen de optimismo, los errores pueden acumularse sin reconocerse hasta que, al final, la capacidad de respuesta eficaz se vea anulada o requiera un coste que posiblemente no se esté dispuesto a pagar (*Ibidem).*

La opinión de subordinados, aliados y otros actores implicados es esencial, ya que sus perspectivas enriquecerán el proceso de valoración (OTAN, 2015). Se deben incorporar indicadores cuantitativos y cualitativos de información junto con numerosas aplicaciones tecnológicas que posibiliten una toma de decisiones más rápida y dinámica. La lógica estructural tendrá su reflejo en la metodología del *targeting* deliberado (programado o disponible) mientras que, en función de la actuación del enemigo —es decir, de la dialéctica—, imperará la metodología del *targeting* dinámico (sobre blancos no planeados o imprevistos).

El plan de valoración de acciones y efectos debe incluir la obtención de datos en un formato normalizado y un plan de remisión de la información para completar las medidas de eficacia y de desempeño[52] (métricas asociadas a las preguntas de si las acciones se están ejecutando como habían sido planeadas y si las

[52] Las medidas de desempeño o rendimiento (*Measures of Performance*, MoP) se emplean principalmente en el nivel táctico y permiten valorar el grado de cumplimiento al ejecutar una acción. Las de efectividad o eficacia (*Measures of Effectiveness*, MoE) son métricas del grado de consecución de un efecto. Ambas deben ser completadas con la metodología de valoración de los daños de combate (*Battle Dammage Assessment,* BDA) para determinar la idoneidad de los efectos producidos.

acciones realizadas han sido las adecuadas para lograr los efectos previstos).

4.2.4. El planeamiento durante la conducción

Una vez expuestos por la junta de valoración (*Assessment Board*) los resultados de la fase anterior, el comandante deberá decidir las actuaciones necesarias para continuar con la operación. Las posibles alternativas contemplan diferentes escenarios: no variar la ejecución del OPLAN, emitir nuevas órdenes a los comandantes subordinados[53], implementar ramas o secuelas previstas, desarrollar un CONPLAN o incluso proceder a la revisión integral del OPLAN, con lo que se iniciaría el ciclo de planeamiento.

4.2.5. La toma de decisiones y la emisión de órdenes

Tras un adecuado conocimiento de la situación y una depurada valoración de la información disponible, el comandante debe, según evolucione la operación o campaña, supervisar el cumplimiento de las órdenes emitidas y tomar las decisiones necesarias para encaminar las acciones hacia la SFD, coordinarlas y sincronizarlas (en tiempo, espacio y recursos) y adaptarlas a la situación cambiante de un entorno operacional cada vez más quebradizo y no-lineal[54].

En las actuales operaciones en el multidominio, el acceso a las nuevas tecnologías otorga al adversario la capacidad de operar a gran velocidad en cualquier ámbito, superando a las fuerzas propias y arrebatándoles la iniciativa. En la conducción de operaciones militares que se desarrollen en este entorno se impone un nuevo enfoque dinámico en la toma de decisiones orientado a situaciones complejas y cambiantes. En el concepto de toma de decisiones dinámicas, introducido por Edwards en 1962, destacan tres características (Brehmery Thunholm, 2011):

- necesidad de una serie de decisiones (el enemigo responde, tiene voluntad propia y toma medidas independientes para hacer reaccionar a su oponente),

[53] Pueden ser pequeños ajustes en el corto plazo a la orden conjunta de coordinación (Joint Coordination Order, JCO) o a la orden de operaciones (Operation Order, OPORD) a través de una orden fragmentaria (Fragmentary Order, FRAGO) o de mayor entidad en el medio plazo, con la elaboración de una nueva JCO

[54] El tradicional entono VUCA (vulnerable, incierto, complejo y ambiguo) está más que superado por los escenarios BANI (quebradizos, productores de ansiedad, no-lineales e incomprensibles) (García, 2023).

- interconexión de las decisiones, que deben afrontarse con recursos limitados (requieren reservas para gestionar nuevos problemas a medida que surgen),
- cambio constante del estado del problema debido a la voluntad del adversario (resultando en una mezcla de reacciones recíprocas que se complica con los retrasos del sistema).

A las anteriores, Brehmer y Allard añadieron en 1991 una cuarta: la necesidad de tomar decisiones en tiempo real para gestionar, de manera efectiva, las interacciones y los cambios a medida que ocurren (*ibidem*).

4.3. Aspectos dialécticos de la confrontación

El comportamiento humano resulta de la compleja interacción de tres pilares: la capacidad (medios necesarios para llevar a cabo ciertas acciones, incluyendo factores cognitivos y físicos), la oportunidad (ocasión adecuada para realizarlas) y la motivación (impulso emocional o afectivo que estimula a una persona a realizarlas). Los tres inciden durante el acontecer bélico en el comportamiento del adversario y, aunque su motivación pueda ser más difícil de comprender que los otros dos, todos interactúan entre sí, de modo que «un adversario con una fuerte motivación puede llevar a cabo acciones decisivas, aun careciendo de la capacidad adecuada o de la oportunidad propicia»[55] (Chisholm, 2003: 121).

4.3.1. La impredecibilidad, el caos y la sorpresa

«Ningún plan de operaciones sobrevive al primer contacto con la fuerza principal del enemigo» (Moltke, s. f.)[56]. Esta afirmación enlaza con la formulada por Carl von Clausewitz (*De la Guerra*, 1832), que señalaba que la fricción y el azar eran dos elementos clave en la imprevisibilidad de la guerra. La fricción alude a los numerosos obstáculos y dificultades que surgen en el campo de batalla (falta de información o carencias en capacidades y

[55] Durante la guerra de Corea, la batalla del río Ch'ongch'on (noviembre-diciembre de 1950) representa un ejemplo de esta interacción. La República Popular China, un actor con una alta disposición a sufrir bajas (motivación), lanzó una ofensiva invernal en condiciones climáticas adversas (oportunidad) incluso sin el equipamiento adecuado (capacidad) (Chisholm, 2003).

[56] Atribuida al general prusiano Helmuth K. B. von Moltke (Moltke *el Viejo*), segunda mitad del siglo XIX.

recursos para comprender la que se encuentra disponible, fatiga de la fuerza, fallos en las comunicaciones o en el equipo, etc.). El azar se refiere a eventos impredecibles que pueden tener un significativo impacto en el resultado de una confrontación (clima, geografía, decisiones imprevistas del enemigo, intervención de terceros actores, etc.).

La combinación de ambos hace que la guerra sea inherentemente impredecible: la situación del campo de batalla puede cambiar radicalmente e incluso hacer que los planes militares mejor diseñados se desvíen del rumbo esperado, dificultar la anticipación de los posibles desafíos y escenarios y, en definitiva, impedir el éxito de las operaciones militares. Junto con las causas exógenas, inherentes a la autonomía del adversario y a las propias de un entorno complejo (como es la naturaleza cambiante de la guerra), hay que sumar las del ámbito interno que se ve igualmente alterado por otros factores de diversa índole[57] y que también escapan al control del comandante.

La impredecibilidad de la atmosfera bélica representa, paradójicamente, el entorno natural de las operaciones militares (Valdés, 2020). Este catálogo de comportamientos y situaciones heterogéneas son los que impiden anticipar la actuación del oponente, la evolución del entorno y el estado futuro de las capacidades propias o, al menos, no permiten predecir con el suficiente grado de certidumbre el desarrollo de los acontecimientos conforme al planeamiento de las operaciones (realizado bajo una secuencia ordenada de acciones y reacciones). Se trata, por lo tanto, de un entorno donde el desenlace del conflicto vendrá condicionado por el grado de error o acierto resultante del conjunto de interacciones dinámicas y anticipaciones (Valdés, 2020).

El caos es, sin duda, el mayor desafío para un comandante y su EM, pero puede ser manejado con mayor éxito mediante un adecuado planeamiento previo (que incluya planes de contingencia) y con la realización de simulaciones y ejercicios periódicos de adiestramiento.

La sorpresa, por su parte, representa para quien la obtiene una ventaja en una operación militar, pues permite a un actor ganar la iniciativa. Puede ser alcanzada a través de diferentes medios

[57] El apoyo logístico, por ejemplo, puede verse alterado tanto por los niveles subordinados (el nivel táctico puede requerir un empleo de los medios asignados mayor del previsto), como por los niveles superiores (el nivel político puede ordenar reorientar los medios reservados a la operación para atender otros intereses de tipo humanitario, por ejemplo, en casos de crisis o catástrofes).

como la ocultación de actividades militares para evitar su detección por el enemigo, el empleo de la decepción para confundirle y obligarle a adoptar una actitud defensiva equivocada, el lanzamiento de un ataque espontáneo, etc. La sorpresa puede provenir de maniobras inesperadas, de una inadecuada información respecto del enemigo o del empleo de armas, medios o tácticas nuevas o imprevistas (Gaddis, 2004).

4.3.2. La adaptabilidad y la explotación

La impredecibilidad y el caos representan una oportunidad que debe ser aprovechada. El comandante debe tener una mentalidad flexible para adaptarse y estar dispuesto a asumir riesgos calculados para explotarlos en su propio beneficio y, de este modo, desorientar al enemigo, impedirle mantener el control de la situación y sembrarle dudas o inseguridad a la hora de tomar decisiones que, a la postre, puedan revelarse poco claras, incoherentes o escasamente efectivas.

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de un actor para anticiparse, ajustarse, reaccionar y responder de manera efectiva ante situaciones cambiantes. Puede implicar cambios en el diseño operacional, en la secuencia de acciones o en la asignación de fuerzas, blancos y medios empleados con el fin de reconducir las operaciones hacia el logro de los objetivos operacionales (Cojocar, 2011).

La explotación es la capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades que puedan surgir por factores ajenos a la voluntad del comandante (cambios meteorológicos, evolución del entorno operacional, errores del enemigo, etc.) o tras la ejecución de una acción ofensiva[58], de modo que debe ser capaz de actuar con rapidez y coordinar las acciones de sus unidades subordinadas.

4.3.3. El comandante operacional, cualidades

El comandante, figura clave en cualquier operación militar (pues su liderazgo, intuición, cualidades, formación y experiencia son fundamentales para diseñar y ejecutar estrategias efectivas) es

[58] Tras una operación ofensiva exitosa, la explotación busca la desorganización del adversario, aprovechar esta circunstancia para mantener la presión, destruir su voluntad de resistir u obtener ventaja de un terreno decisivo. Los efectos psicológicos de estas acciones pueden reducir la capacidad de reacción del oponente y evitar que se reconstituya y que recupere la iniciativa, de modo que cualquier éxito táctico se transforme en ventaja operacional (US Army, 201: FM 3-90-1, 4-1).

el responsable de enlazar fines (los objetivos de la operación), modos (las estrategias y el concepto operacional) y medios (los recursos militares y civiles a su disposición). No solo debe ser empático con sus subordinados y receptivo a sus propuestas, sino que ha de tener la capacidad de comunicar sus órdenes de la forma más clara y comprensible.

Es precisamente en situaciones de riesgo, incertidumbre y mayor presión donde la habilidad de adaptación se convierte en una herramienta fundamental. Según Clausewitz, tres cuartas partes de los factores de una guerra están envueltos en mayor o menor incertidumbre, por lo que el comandante debe ser humilde, reconocer sus limitaciones, apoyarse en la experiencia colectiva del equipo que le apoya y ser flexible. Estas cualidades le permitirán estar preparado para el enfrentamiento y comprender verdaderamente al enemigo (Clark, 2021).

4.3.4. El propósito inicial del comandante

El propósito inicial del comandante *(Commander's Initial Intent*, CII) es como su visión personal para la operación y debe describir la naturaleza, secuencia y propósito de las principales actividades operativas que conduzcan a la consecución de los objetivos operacionales, identificar los riesgos aceptados y los no asumidos y relacionarse con los objetivos estratégicos militares.

La doctrina estadounidense (ADP 5-0) señala que «un claro CII facilita la comprensión compartida y se centra en las condiciones generales que representan el logro de la misión» (US Army, 2019: 1-9). Según Dempsey y Chavous (2013: 62):

«Si el CII se utiliza correctamente debería salvar la brecha entre la misión y el concepto de la operación […] sin embargo, no es una declaración exhaustiva que garantice el éxito, pues si los subordinados no tienen una comprensión clara del concepto de la operación, las órdenes simplemente se ejecutarán al capricho o la iniciativa de quien esté al mando».

De ahí que, según McMaster (2005: 63), el concepto de *Mission Command*, esencial para que la dialéctica del conflicto se resuelva lo más favorablemente posible, «explica cómo el comandante visualiza la operación y cuenta la historia de la operación o batalla […], permite a las unidades tomar la iniciativa dentro de este propósito y ayuda a los comandantes subordinados a anidar sus esfuerzos con los de sus cuarteles generales superiores y los de sus unidades adyacentes».

4.3.5. El *Mission Command* y las reglas de enfrentamiento

Si cada actor entiende claramente la misión y su relación con el CII, el comandante podrá usar la iniciativa ante condiciones cambiantes o cuando el diseño operacional inicial (tesis) resulte afectado tras el enfrentamiento con el adversario (antítesis). En entornos de incertidumbre y ante amenazas híbridas, un CII claro será esencial para mantener la sintonía del *Mission Command* con el concepto de la operación (Dempsey y Chavous, 2013). El mando orientado a la misión introduce un enfoque de liderazgo descentralizado donde se delega en sus subordinados la capacidad para aprovechar las oportunidades, adaptarse a las situaciones cambiantes y actuar con la mayor libertad posible.

«El *Mission Command* solo es posible si existe un marco doctrinal compartido, una comprensión y aceptación de la misión y del propósito del mando, la plena confianza del comandante en sus subordinados y en su capacidad para cumplir con los objetivos asignados y, finalmente, la disposición y capacidad de todos los actores para asumir riesgos» (PCD-01(A): 170-171).

Íntimamente relacionadas con el *mission command*, las reglas de enfrentamiento (ROE) deben concebirse, articularse, entenderse y aplicarse correctamente a fin de minimizar los riesgos para las fuerzas propias y otros actores presentes en la zona. Al conectar al comandante con las unidades bajo su mando, estas adquieren especial importancia, ya que, sin ellas, la adopción de decisiones críticas durante el enfrentamiento recaería en el criterio o juicio de las fuerzas subordinadas, lo que las colocaría en una posición incómoda y peligrosa al tener que suponer o asumir los criterios de enfrentamiento que deben ser aplicados (Brown, 2001).

5. Conclusiones

Durante el último siglo, los diferentes enfoques dados al concepto operacional se han caracterizado, en la mayoría de los casos, por la convivencia y complementariedad de las aproximaciones estructural y dialéctica, aunque con distinta preponderancia según la época analizada o la doctrina de que se tratase.

En la actualidad, la COPD contempla inicialmente un enfoque estructural al planear cualquier operación militar, integrando diversas herramientas (*wargaming,* ramas, secuelas, etc.) con vistas a la posterior confrontación dialéctica con el adversario

durante la conducción. Desde el inicio de la operación y a medida que los efectos resultantes permitan alcanzar las condiciones decisivas conducentes a la SFD se irán sucediendo las acciones estructurales previstas en el OPLAN.

Aunque, por improbable que ello resulte, la campaña se desarrollase sin tener que ajustar el curso de los acontecimientos previstos en el OPLAN, el mero transcurso del tiempo, la reacción del adversario (fruto de su voluntad autónoma), el afloramiento de oportunidades que deban ser aprovechadas (mediante ramas, secuelas o la explotación de la sorpresa) o cuando los resultados difieran de los planeados conllevarán una dialéctica generadora de nuevas decisiones para crear condiciones nuevamente favorables a las fuerzas propias que supongan la revisión o ajuste del planeamiento original o incluso la elaboración de uno diferente: nuevas síntesis para afrontar la niebla de la guerra.

En algún momento de la conducción ambas aproximaciones tendrán su reflejo en las funciones conjuntas. En la mayoría, la estructural cuando el desenlace se ajuste a las previsiones del OPLAN y la dialéctica, con carácter *ex post,* cuando haya que adaptarlo a las nuevas circunstancias fruto del azar o la fricción (representado por causas exógenas, como el entorno, la interacción con el adversario, etc.; o bien endógenas, causadas por deficiencias en capacidades propias, entre otras). Sin embargo, la función conjunta inteligencia (por la necesidad constante de mantener actualizada la comprensión de la situación y su posible evolución) y la maniobra (que persigue la posesión de un terreno relevante) presentan elementos que permiten concluir la concomitancia de ambas aproximaciones durante toda la ejecución de la operación.

La metodología del *targeting* dinámico contempla la realización de acciones sobre blancos no planeados y, sobre todo, imprevistos (pero incluidos en la lista conjunta de blancos), poniendo de manifiesto un enfoque dialéctico resultante, por ejemplo, de una actuación del adversario que desvele su localización o existencia. La sexta fase de valoración de las acciones ejecutadas y de los efectos previstos con ellas añade al proceso eminentemente estructural de *targeting* su aspecto dialéctico. Si del análisis realizado se concluye que las acciones no se han ejecutado adecuadamente o que los efectos producidos no han sido los esperados, se puede obligar al comandante a modificar su planeamiento o, incluso, a reiniciar el proceso con una aproximación completamente diferente (síntesis).

La impredecibilidad, el caos y la sorpresa son consustanciales al acontecer bélico. Por ello, el asesoramiento de expertos, el trabajo de los elementos de la estructura de C2, las técnicas de obtención de datos o las herramientas de procesado y análisis requerirán de la explotación de las oportunidades que surjan, de las cualidades y dotes de liderazgo del comandante puestas de manifiesto a través de su intención inicial, de modo que la adaptabilidad, iniciativa y capacidad de anticipación requerida en toda confrontación dialéctica con el adversario alcance a todos los elementos que integran la fuerza conjunta.

Bibliografía

Ajeela, A. K. y Abdullah, K. M. (2020). Dialectical Rules of Engagement in Cyber War [en línea]. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), pp. 698-710. [Consulta: 24 agosto 2022]. Disponible en: https://www.ijicc.net/images/vol11iss3/11303_Ajeel_2020_E_R.pdf

Blanco Rodríguez, R. (1993). Un estratega soviético Mariscal V.D. Sokolovsky [en línea]. *Cuadernos de estrategia,* 63, pp.135-162. [Consulta: 7 abril 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2777682.pdf

Boyd, J. R. (1986). Patterns of Conflict [en línea]. En: Hammond G. T. (ed.) (2008). *A Discourse on Winning and Losing*, pp. 17-216. Maxwell AFB, AL, Air University Press. [Consulta: 24 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/resrep19552.5

Brehmer, B. y Thunholm, P. (2011). C2 after Contact with the Adversary: Execution of Military Operations as Dynamic Decision Making [en línea]. En: *16th International Command and Control Research and Technology Symposium: Collective C2 in Multinational Civil-Military Operations*, junio 22-24, Quebec, Canadá, p. 38. [Consulta: 21 agosto 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA547088

Brown, K. B. (2001). *MOUT and ROE: Writing Rules for Chaos* [en línea]. Defense Technical Information Center Joint Military Operations Department, Naval War College Newport (RI), p. 20. [Consulta: 30 agosto 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA389607

Calduch Cervera, R. (1993) *Dinámica de la Sociedad Internacional*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces. ISBN 978-84-800-4072-3

Calvo Albero, J. L. (2022). Estrategia militar de la OTAN: doctrinas y conceptos estratégicos [en línea]. Recepción en España. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 8(1), pp. 53-70. [Consulta: 19 diciembre 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8537577

Campos Robles, M. (2018). El Arte Operacional Ruso: de Tukhachevsky a la actual «Doctrina Gerasimov» [en línea]. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 35, pp. 1-16. [Consulta: 14 noviembre 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6555511

Castilla Barea, A. (2019). Enfoque sistémico y planeamiento operativo: el emperador está desnudo [en línea]. *Instituto Español de Estudios Estratégicos,* 17, p. 28. [Consulta: 4 enero 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467600

Chisholm, D. (2003). *The Risk of Optimism in the Conduct of War* [en línea]. Defense Technical Information Center, Joint Military Operations Department, Naval War College, Newport (RI), p. 19. [Consulta: 21 agosto 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA596939

Clark, A. M. (2021). Humility. The Inconspicuous Quality of a Master of War [en línea]. *Military Review, The Professional Journal of The U.S. Army* 101(1), pp. 42-47. [Consulta: 20 agosto 2022]. Disponible en: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-21/JF21-Whole-Book-2.pdf

Cojocar, W. J. (2011). Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process [en línea]. *Military Review Nov-Dec*, pp. 23-28. [Consulta: 12 marzo 2023]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA570479.pdf

Colom Piella, G. (2006). Una aproximación a las revoluciones militares, técnico-militares y en los asuntos militares [en línea]. *Boletín de Información*, 293, p.18. [Consulta: 29 diciembre 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4574803

Colom Piella, G. (2014). El desarrollo conceptual de la Revolución en los Asuntos Militares [en línea]. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(14), pp.19-34. [Consulta: 29 diciembre 2022]. Disponible en: https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/54/427

Coram, R. (2004). *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War.* New York: Hachette Book Group. ISBN 978-03-167-9688-0

Cranz D. (1989). *Understanding change: Sigismund Von Schlichting and the operational level of war* [en línea]. School of Advanced Military Studies, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth (KS). Pp. 62. [Consulta: 22 diciembre 2022]. Disponible en: https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll3/id/1903/

Dempsey, R. y Chavous J. M. (2013). Commander's Intent and Concept of Operations [en línea]. *Military Review* 96(6), pp. 58-66. [Consulta: 2 abril 2023]. Disponible en: https://www-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/1470801562

EMAD. (2018). *PDC-01(A), Doctrina para el empleo de las FAS* [en línea]. Madrid: MINISDEF, Secretaría General Técnica. Pp. 178 [Consulta: 29 octubre 2022]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/pdc-01-a-doctrina-para-el-empleo-de-las-fas-libros-papel.html

—. (2019). *PDC-3.9 (A), Doctrina de targeting conjunto* [en línea]. Madrid: MINISDEF, Estado Mayor de la Defensa. Pp. 76 [Consulta: 3 enero 2023]. Disponible en: https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/PDC_3_9_A_Doctrina_Targeting_Conjunto.pdf

—. (2020). *Nota Conceptual «Operaciones Multi-Dominio»* [en línea]. Madrid: MINISDEF, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos. Pp. 18. [Consulta: 3 enero 2023]. Disponible en: https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/OPERACIONES_MULTI-DOMINIO.PDF

Frías Sánchez C. J. (2011). El «poder militar» al inicio del siglo XXI [en línea]. *Boletín de Información,* 320, pp. 51-66. [Consulta: 26 diciembre 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3850950

—. (2014). El cambio doctrinal, clave de la innovación militar [en línea]. *Análisis GESI,* 15, pp. 1-6. [Consulta: 22 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.ugr.es/~gesi/analisis/15-2014.pdf

Gaddis, J. L. (2004). *Surprise, Security, and the American Experience* [en línea]. Cambridge (MA), Harvard University Press, p. 160. [Consulta: 11 marzo 2023]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/j.ctv1ns7mpg

Gaitán Monje, E. (2020). Las operaciones multidominio: el nuevo reto [en línea]. *Revista Ejército,* 947, pp. 48-55. [Consulta: 2 enero 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7308361

García Sánchez, F. (2023). El «targeting» en las operaciones I+I: El targeting estratégico [en línea]. *Cuadernos de Pensamiento Naval,* 34, pp. 11-28. [Consulta: 1 abril 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8827695

Gerasimov, V. V. (2013). Principales tendencias en el desarrollo de formas y métodos de aplicación de las Fuerzas Armadas, tareas reales de la ciencia militar para mejorarlas [en línea]. *Academia de Ciencias Militares de la Federación Rusa, Boletín AVN* 1(42). [Consulta: 22 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.avnrf.ru/index.php/vse-novosti-sajta/607-generalnyj-shtab-i-oborona-strany

—. (2018). Influencia de la naturaleza moderna de la lucha armada en la dirección de construcción y desarrollo de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa. Tareas prioritarias de la ciencia militar para garantizar la defensa del país [en línea]. *Academia de Ciencias Militares de la Federación Rusa, Boletín AVN* 2(63), pp. 16-22. [Consulta: 22 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.avnrf.ru/attachments/article/1125/AVN-2(63)_101-184_print.pdf

Glantz, D. M. (2005). Soviet operational art since 1936: the triumph of Maneuver War. En: Krause, M. D. y Phillips, R. C. (ed.). *Historical Perspectives of the Operational Art.* Washington, D.C., Center of Military History, pp. 247-292. ISBN 978- 18-393-1008-9.

Haider, S. y Levis, A. H. (2007). Effective Course-of-Action Determination to Achieve Desired Effect [en línea]. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans,* 37(6), pp. 1140-1150. [Consulta: 18 diciembre 2022]. Disponible en: https://ieeexplore-ieee-org.bucm.idm.oclc.org/document/4355174

Hart, B. H. L. (2020). Estrategia, el estudio clásico sobre la estrategia militar. 4ª ed. Madrid: Arzalia ediciones. ISBN 978-84-172-4149-0

Ho, J. (2005). The Dimensions of Effects Based Operations [en línea]. *Defence Studies* 5(2), pp. 169-187. [Consulta: 18 diciembre 2022]. Disponible en: https://search.informit.org/doi/epdf/10.3316/ielapa.8111422090

Jordán, J. (2014a). Fases de la innovación militar. La batalla aeroterrestre como caso de estudio [en línea]. *Análisis GESI (Grupo de Estudios en Seguridad Internacional),* 7, pp. 13.

[Consulta: 24 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.ugr.es/~gesi/analisis/7-2014.pdf

—. (2014b). Innovación y revolución en los asuntos militares: una perspectiva no convencional [en línea]. *Análisis GESI (Grupo de Estudios en Seguridad Internacional),* 10, pp. 10. [Consulta: 29 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.ugr.es/~gesi/analisis/10-2014.pdf

Landau, M. y Chisholm, D. (1995). The Arrogance of Optimism: Notes on Failure-Avoidance Management [en línea]. *Journal of Contingencies and Crisis Management,* 3(2), pp. 67-80. [Consulta: 27 febrero 2023]. Disponible en: https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Arrogance-of-Optimism.pdf

López González, R. A. (2021). Validez de los principios de la teoría clásica del poder aéreo en las operaciones multidominio [en línea]. *Monografía 155: Selección de los ocho mejores trabajos de fin de curso del XXI CEMFAS en el año escolar 2019-2020 impartido en el CESEDEN.* Madrid, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. Pp. 15-55. [Consulta: 3 enero 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/848466.pdf

Martínez-Valera, G. (2022). El enfrentamiento avanzado, las operaciones multidominio [en línea]. *Global Strategy Report,* 20. [Consulta: 9 abril 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8682841

Mattis, J. N. (2008). USJFCOM Commander's Guidance for Effects-based Operations [en línea]. *Parameters,* pp. 18-25. [Consulta: 2 enero 2023]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA490619

McNicoll, I. (2003). Effects Based Air Operations: Air Command and Control and the Nature of the Emerging Battlespace [en línea]. *RUSI Journal,* 148(3) pp. 38-44. [Consulta: 3 enero 2023]. Disponible en: https://www-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/212118049

Meilinger, P. S. (2007). A History of Effects-Based Air Operations [en línea]. *The Journal of Military History,* 71(1), pp. 139-167. [Consulta: 1 abril 2022]. Disponible en: https://muse.jhu.edu/article/208782

Menning, B. W. (2005). Operational Art's Origin [en línea]. En: Krause, M. D. y Phillips, R. C. (ed.). *Historical Perspectives of the Operational Art*. Washington D.C., Center of Military

History, pp. 3-21. [Consulta: 21 diciembre 2022]. Disponible en: https://history.army.mil/html/books/070/70-89-1/cmh-Pub_70-89.pdf

NATO. (2015). *Operations Assessment Handbook (NOAH), version 3.0* [en línea]. Northwood, HQ MARCOM. [Consulta: 31 marzo 2023]. Disponible en: https://www.natolibguides.info/ld.php?content_id=30192868

—. (2019). *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations, Ed.C, v. 1* [en línea]. Bruselas, NSO. [Consulta: 29 octubre 2022] Disponible en: https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/

—. (2021). *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD), Version 3.0.* Mons, NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe.

Olsen, J. A. (2015). *Airpower Reborn: The Strategic Concepts of John Warden and John Boyd*. Annapolis (MD), Naval Institute Press. IBN 978-16-125-1804-6

Osinga, F. (2006). *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd*. New York, Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-18-437-6456-4

Prats Marí, J. M. (2001). La guerra de mando y control y la teoría del «Ooda Loop» [en línea]. *Boletín de Información* 268, pp. 44-63. [Consulta: 18 diciembre 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4604097

Pulido, G. (2018). Estrategia Rusa [en línea]. *Ejércitos*. [Consulta: 22 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.revistaejercitos.com/2019/11/04/estrategia-rusa/

Ruby, T. Z. (2008). Effects-based Operations: More Important Than Ever [en línea]. *Parameters,* 38(3), pp. 26-35. [Consulta: 1 enero 2023]. Disponible en: https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol38/iss3/14/

Santos Sánchez, F. (2013). La comunicación estratégica (STRATCOM) en los conflictos modernos: el caso de Afganistán [en línea]. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos,* 2, p. 40. [Consulta: 31 marzo 2023]. Disponible en: https://revista.ieee.es/article/view/335/561

Schwartz, P. J. *et al.* (2020). AI-enabled wargaming in the military decision-making process [en línea]. *SPIE 11413, Artificial Intelligence and Machine Learning for Multi-Domain Operations Applications II*. [Consulta: 27 marzo 2023]. Disponible en: https://doi.org/10.1117/12.2560494

US Army (2013). *FM 3-90-1 Offense and Defense, Volume 1* [en línea]. Arlington, Virginia: Headquarters, Department of the Army. [Consulta: 12 marzo 2023]. Disponible en: https://irp.fas.org/doddir/army/fm3-90-1.pdf

—. (2019). *ADP 5-0, The Operations Process* [en línea]. Arlington, Virginia: Headquarters, Department of the Army. [Consulta: 2 abril 2023]. Disponible en: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18126-ADP_5-0-000-WEB-3.pdf

Valdés Guía, P. (2020). Función Conjunta Maniobra [en línea]. *Global strategy reports,* 45, pp. 491-510. [Consulta: 5 enero 2023]. Disponible en: https://global-strategy.org/funcion-conjunta-maniobra/

—. (2021). *La dirección de la guerra, conducción operacional y gobierno político de las operaciones militares*. Madrid, Tecnos (Grupo Anaya S.A.). ISBN 978-84-309-8383-4

Vego, M. (2006). Effects-based Operations: A Critique [en línea]. *JFQ issue,* 41, pp. 51-57. [Consulta: 21 febrero 2023]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA521851.pdf

Velarde, J. (1977). La lógica dialéctica (1) [en línea]. *Teorema: Revista Internacional de Filosofía,* 7(2), pp. 129-140. [Consulta: 7 abril 2023]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/43045939

Warden, J. A. III (1988). *The Air Campaign: Planning for Combat* [en línea], Defense Technical Information Center, National Defense University, Washington DC. [Consulta: 24 diciembre 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA259303

Wass de Czege, H. (2009). Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions [en línea]. *Military Review,* 89(1), pp. 2-12. [Consulta: 19 diciembre 2022]. Disponible en: https://www-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/225311325/

Williams, E. C. (1968). The Origin of the Term «Operational Research» and the Early Development of the Military Work [en línea]. *OR Operational Research Quarterly*, 19(2), pp. 111-113. [Consulta: 23 diciembre 2022]. Disponible en: https://www-jstor-org.bucm.idm.oclc.org/stable/3008643

Capítulo quinto

Evolución de la estrategia militar rusa desde Svechin a Gerasimov

Víctor Alvarellos Sarabia

Resumen

Los principios de seguridad de Rusia se han mantenido prácticamente inalterables a lo largo de la historia. Su percepción de inseguridad, consecuencia de su complejidad geográfica y sus experiencias históricas, es contenida mediante el establecimiento de zonas de influencia en los territorios más próximos.

La estrategia militar juega un papel fundamental en el desarrollo de este concepto geoestratégico. En las décadas de 1920 y 1930 surgieron conceptos como guerra de desgaste, movilización gradual y operaciones en profundidad impulsados por pensadores militares soviéticos entre los que figuraba Aleksander Svechin y que han sido seña de identidad del arte operacional soviético.

Tras la desintegración de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) en 1991, Rusia atraviesa un periodo de crisis de identidad que finaliza con la llegada al poder de Putin, que trata de devolver a Rusia un papel protagonista en las relaciones internacionales.

En este escenario, el general Valery Gerasimov, como jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (FF. AA.) rusas, introduce

términos como zona gris y estrategias híbridas adaptados a los nuevos ámbitos de las operaciones militares con influencias del pensador militar Svechin.

Palabras clave

Estrategia, Rusia, Svechin, Gerasimov, Fuerzas Armadas rusas.

Evolution of Russian Military Strategy from Svechin to Gerasimov

Abstract

The security principles of Russia have remained virtually unchanged throughout history. The perception of insecurity in the Russian state, as a result of its geographical complexity and historical experiences, is contained through the establishment of influence zones in its closest territories.

Military strategy plays a key role in the development of this geostrategic concept. In the 1920s and 1930s, concepts such as attrition warfare, gradual mobilization, and deep operations emerged among prominent thinkers including Aleksander Svechin, and have been a hallmark of Soviet operational art.

After the disintegration of the Soviet Union in 1991, Russia went through a period of identity crisis that ended with the rise to power of Putin, who is trying to return Russia to a leading role in international relations.

In this scenario, General Valery Gerasimov, as chief of the General Staff of the Russian Armed Forces, promotes military thinking by introducing terms such as the grey zone and hybrid strategies adapted to new areas of military operations with influences from the military thinker Svechin.

Key words

Strategy, Rusia, Svechin, Gerasimov, Russian Armed Forces

1. Introducción

La estrategia militar rusa y su evolución siempre han sido objeto de interés teniendo en cuenta cómo los condicionantes geopolíticos han modelado la visión estratégica de Rusia a lo largo de la historia. El debate estratégico militar que surge en la URSS en los años veinte da lugar a un conjunto de conceptos que giran en torno a las estrategias militares de ofensiva y defensiva (Bahamonde y Bustos, 2010), que determinan posteriormente el papel de la URSS en la IIGM.

En este periodo, Aleksander Svechin desarrolló los postulados incluidos en su principal obra, *Strategiia,* que aportan una visión estratégica sobre la guerra y la organización del Estado para afrontarla (Svechin y Lee, 2004).

Posteriormente y durante la Guerra Fría, destacan las teorías geopolíticas relacionadas con la capacidad del poder aéreo para romper el equilibrio de fuerzas terrestres y marítimas (Seversky, 1951), así como aquellas teorías relacionadas con la contención de la URSS (Spykman, 1944). Sin embargo, fue Collin S. Gray quien mejor percibió el impacto de la tecnología, materializada en la evolución del arma nuclear, sobre la estrategia y la política y cómo esta fue modelando la política exterior de los EE. UU. (Gray, 1999).

A finales de la Guerra Fría y tras la desintegración de la URSS, fue Saul B. Cohen quien redefinió los modelos anteriores y propuso un modelo que separa el mundo jerárquicamente y por regiones. Además, introdujo los conceptos de cinturones de quiebra y regiones portal. El primero lo define en el marco de la Guerra Fría como zonas que pueden ser aprovechadas por las grandes potencias para ejercer presiones de acuerdo con su importancia geoestratégica; el segundo concepto es definido en el periodo posterior como un espacio mediador que permite la apertura en ambas direcciones de la región en cuestión (Limón, 2022).

Cabe destacar que durante el periodo en el que la estrategia militar está condicionada por las armas nucleares, el jefe del Estado Mayor soviético (1977-1984), Nikolai Vasilyevich Ogarkov, recuperó los conceptos desarrollados en el periodo de entreguerras mundiales (Campos Robles, 2018) en el marco de la llamada revolución de asuntos militares (RAM), que se caracterizaba por el papel de la tecnología en las operaciones.

La caída del Muro de Berlín en 1989 y la posterior desintegración de la URSS en 1991 dan lugar a un periodo de distensión que tiene como punto de inflexión la llegada de Putin al poder en el año 2000, que dio comienzo al periodo de *reimperialización* de Rusia (Milosevich-Juaristi, 2016). La estrategia militar en este periodo se enmarca dentro la doctrina Primakov[1], que defiende el papel de Rusia en el escenario internacional.

Desde el punto de vista estratégico, existen numerosos documentos y publicaciones que tratan la modernización de las FF. AA. rusas así como su empleo en los nuevos ámbitos junto con otros poderes del Estado. Además, surgen conceptos como amenazas híbridas (Quiñones de la Iglesia, 2020) o zona gris (Baqués, 2017) aplicados al nuevo entorno operativo.

En relación con la influencia de Aleksander Svechin en Valery Gerasimov, es importante destacar el artículo que Gerasimov publica en la revista especializada rusa *Military-Industrial Kurier,* donde define las estrategias que debería seguir Rusia en los próximos conflictos (Gerasimov, 2013). A este respecto, destaca el empleo de las operaciones en profundidad desde una perspectiva defensiva en la que lo cognitivo sustituye a lo geográfico como elemento clave, la movilización de las FF. AA. a través de su reorganización estructural y dentro de un marco más amplio a nivel estatal y el valor de la anticipación a los conflictos a través del estudio de la historia.

Por lo tanto, la visión geoestratégica rusa en el siglo XXI está condicionada por aspectos geopolíticos construidos a lo largo de la historia; además, la estrategia militar rusa contemporánea se origina en el debate existente entre los pensadores soviéticos en la URSS de principios del siglo XX, donde se desarrollan conceptos como operaciones en profundidad, movilización o defensa de desgaste.

1.1. El comportamiento de URSS y de Rusia

Para poder entender el comportamiento de la URSS en primer lugar y después el de Rusia en los diferentes periodos de su historia (principalmente en el siglo XX y comienzos del siglo XXI), cabe emplear la teoría del realismo clásico como referencia para sus relaciones internacionales: «el orden político de la sociedad

[1] Yevgueni Primakov fue ministro de Relaciones Exteriores de Rusia entre 1996 y 1998.

internacional se define por negación, por la anarquía entendida como la ausencia de una autoridad política centralizada con capacidad de ejercer la coacción para imponer sus decisiones en el contexto mundial» (Calduch Cervera, 2000: 68).

También cabe considerar la adaptación, a finales del siglo XX, del realismo clásico al neorrealismo: «incluye también importantes aportaciones conceptuales y nuevas perspectivas analíticas, al incorporar las relaciones de cooperación y las relaciones de naturaleza económica como parte del sistema interestatal» (Calduch Cervera, 2000: 86).

Además, y debido a las distintas circunstancias que definen el siglo XX y siglo XXI en el ámbito de las relaciones internacionales, cabe destacar dentro de la teoría del neorrealismo sus vertientes defensiva y ofensiva. La primera está basada en el equilibrio de poder existente entre las potencias que definen las relaciones internacionales dentro del *statu quo* establecido tomando como referencia la confianza para garantizar la supervivencia del estado (Waltz, 1988). La segunda es más pesimista, está basada en la sospecha de intenciones de los Estados, que incrementan su poder con objetivos revisionistas, y su máxima expresión es el empleo de la guerra (Mearsheimer, 2003).

Tradicionalmente, la política exterior y la seguridad de Rusia han estado condicionadas por la falta de fronteras naturales, que la ha llevado a crear zonas colchón con sus potenciales enemigos, y por el convencimiento de ser los protectores de los cristianos ortodoxos. Destacan, principalmente las características geopolíticas que definen su territorio, lo que les han llevado a configurar una percepción interna de inseguridad (Ruiz, 2012).

En relación con lo anterior, cabe definir como estrategia militar el concepto defensa activa desde la perspectiva rusa como el conjunto de actividades ofensivas ejecutadas en el marco de una estrategia defensiva más amplia para desarticular las fuerzas enemigas (Kokoshin, 1998).

Tomando como punto de partida la cultura estratégica del Estado soviético/ruso en cada una de las fases de su reciente historia y conformando los mecanismos de seguridad sobre la base del concepto defensa activa se pueden clasificar tres periodos en el marco temporal que abarca desde la conformación de la URSS en el siglo XX hasta la anexión de Crimea en el siglo XXI:

- Periodo conformación de la URSS hasta el fin de la II Guerra Mundial (IIGM).
- Periodo Guerra Fría.
- Periodo caída de la URSS (1991) hasta la anexión de Crimea (2014).

2. Concepto geoestratégico URSS/Rusia

«Conocer la geografía de una nación es conocer su política exterior».
(Napoleón Bonaparte)

La visión estratégica de la URSS/Rusia es producto de una historia que se remonta al nacimiento del Rus de Kiev en el siglo IX. Su evolución, a través de los hitos que se producen desde su origen hasta el siglo XXI, conforma su identidad. «El Imperio ruso se ha expandido, se ha desmoronado y ha resurgido en varias ocasiones» (Longworth, 2006: 1).

Como aspectos más importantes de la historia de Rusia hasta el siglo XX y que impactan en su identidad destacan la herencia del rol de líder de la civilización ortodoxa[2], la incorporación de minorías étnicas resistentes a la influencia rusa como consecuencia de la expansión territorial[3], y las invasiones sufridas, motivadas por su extenso territorio (Ruiz, 2012).

A los aspectos descritos se suman los acontecimientos surgidos en el siglo XX que añaden mayor complejidad a la cultura estratégica rusa: la IGM, el surgimiento de la URSS en 1922, la IIGM, la Guerra Fría y la desintegración de la URSS en 1991 (Ruiz, 2012).

2.1. La visión estratégica de la URSS

Con la revolución bolchevique de octubre de 1917 se puso fin al reinado del Zar Nicolás II y a un imperio de trescientos años de duración. A partir de ese momento comenzaría el periodo comunista en Rusia, que duraría hasta el año 1991 con la caída de la URSS y que estuvo marcado por dos etapas claramente diferenciadas y separadas por la IIGM.

[2] La civilización ortodoxa se distingue de la cristiana occidental debido a su relación con la cultura bizantina, los doscientos años de gobierno tártaro, las diferencias religiosas y la escasa influencia de la cultura occidental durante su historia (Huntington, 1996).

[3] Hacia occidente en el siglo XVII y hacia el Cáucaso y Asia central en el siglo XIX.

2.1.1. Desde la conformación de la URSS hasta el fin de la IIGM

A pesar de los profundos cambios sociales, económicos y políticos desarrollados por el sistema comunista, la visión estratégica desarrollada durante este periodo se mantuvo mediante un enfoque realista que permitió incorporar regiones periféricas para proteger la masa continental. En 1940, la URSS estaba conformada por quince Repúblicas Socialistas Soviéticas (RSS)[4] y ocupaba la parte central del continente euroasiático.

La invasión de la URSS por parte de Alemania en 1941 confirmó los miedos que históricamente habían definido su visión geoestratégica. Los errores estratégicos alemanes y la movilización de toda la población soviética fueron determinantes para que la URSS obtuviese la victoria (Paret, 1992).

Tras la derrota de Alemania en la IIGM se erigieron dos potencias vencedoras, los EE. UU. y la URSS, que condicionarían las relaciones internacionales a través de su visión del mundo. «Los EE. UU. y la URSS, definirían y determinarían las condiciones de la imaginación geopolítica de aquel periodo» (Agnew, 1998: 129).



Figura 1. Extensión de la URSS tras la finalización de la IIGM. Fuente: elordenmundial.com

[4] RSS de Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Azerbaiyán, Georgia, Turkmenistán, Uzbekistán, Tayikistán, Armenia, Kazajistán, Kirguistán, Letonia, Lituania, Moldavia y Estonia.

La URSS, a través de estados satélites comunistas, se anexionó la mitad de la parte oriental de Europa, alcanzó el extremo oriental de Asia y representó el poder continental conceptualizado por Mackinder como *heartland* continuando con su visión estratégica tradicional.

2.1.2. Desde el fin de la IIGM hasta la disolución de la URSS

Fue George Kennan[5] en 1946 quien, a través de su famoso telegrama dirigido a la administración norteamericana, interpretó la visión estratégica soviética basada en su percepción de inseguridad. El establecimiento de países satélite en su periferia para aislar el régimen comunista de cualquier influencia occidental sería su principal maniobra, antes de difundir la ideología comunista mediante propaganda contra el sistema capitalista (Kennan, 1947).

Sobre la base de lo contenido en el párrafo anterior, EE. UU. materializó su política exterior o política de contención en este periodo influenciada por la teoría de Nicholas Spykman[6], que expuso la importancia del anillo continental *rimland* para controlar el poder continental materializado por la URSS mediante el poder marítimo de los EE. UU. (Spykman, 1944). No obstante, es a través de la doctrina Truman donde se puso de manifiesto la contención de la URSS en su sentido más activo, incorporando el punto de vista militar (Truman, 1955).

La batalla ideológica entre ambas hegemonías tuvo su reflejo en una carrera cultural, espacial, tecnológica y armamentística. En esta última destacó el arma nuclear, que supuso la conceptualización de las estrategias de ambos países en torno al empleo de las fuerzas convencionales y a la capacidad destructiva de las armas nucleares.

Cabe destacar en este periodo el surgimiento de la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN) en 1949[7], de carácter defensivo, para hacer frente a la amenaza de la URSS. En contrapo-

[5] Diplomático e historiador norteamericano (1904-2005) que inspiró la política exterior de EE. UU. a finales de la década de 1940.

[6] Profesor universitario estadounidense (1893-1943) considerado como uno de los padres de la geopolítica en los EE. UU.

[7] Formalización a través del Tratado de Washington. Inicialmente formaron parte doce países: Bélgica, Canadá, Dinamarca, EE. UU., Francia, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países bajos, Portugal y Reino Unido.

sición a la OTAN, la URSS conformó el Pacto de Varsovia[8] en 1955. De carácter político y militar, y al servicio del Estado soviético, creó una zona de amortiguación para mantener la seguridad del Estado comunista ante cualquier amenaza procedente de occidente.

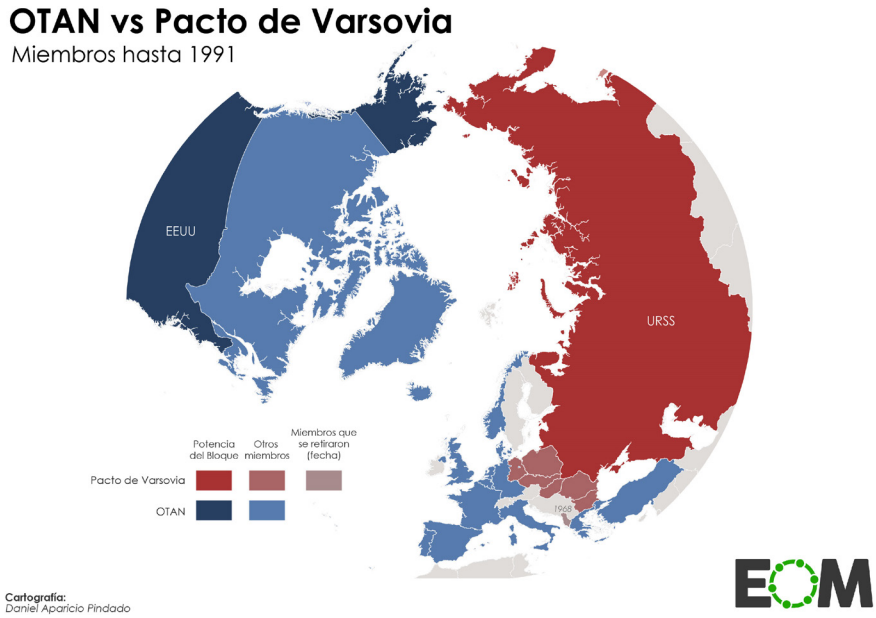


Figura 2. Bloques en la Guerra Fría. El Pacto de Varsovia y la OTAN. Fuente: elordenmundial.com

Finalmente, la URSS colapsó y, con ella, su sistema político, económico y de defensa, lo que dio lugar a un nuevo periodo que reconfiguró al completo las relaciones internacionales.

2.1.3. Desde la desintegración de la URSS (1991) hasta la anexión de Crimea (2014)

La historia reciente de Rusia se configura desde 1991 con la desintegración de la URSS. Geográficamente, las fronteras de Rusia cambiaron totalmente y dibujaron un nuevo mapa en Euroasia (Montoliu Zunzunegui, 1999):

[8] El Pacto de Varsovia estaba formado por la URSS, Polonia, Checoslovaquia, Alemania Oriental, Hungría, Rumanía, Bulgaria y Albania.

- Pérdida de los países bálticos y, por tanto, de los puertos que proporcionan acceso al mar Báltico[9].
- Pérdida de Ucrania, país de gran importancia industrial y agrícola para la URSS. Además, la pérdida de Ucrania supone una limitación en el acceso al mar Negro[10] y a sus recursos.
- Pérdida de una posición dominante sobre el mar Caspio junto con sus recursos minerales y energéticos.



Figura 3. La descomposición de la Unión Soviética. Fuente: elordenmundial.com

Hasta 2014 se pueden establecer dos periodos diferenciados en la visión geoestratégica rusa que tienen impacto en las relaciones internacionales y que tienen como punto de inflexión la llegada de V. Putin al poder.

El primer periodo comprende la presidencia de Boris Yeltsin (1991-1999), donde «la mayor amenaza para Rusia residía en la posibilidad de su desintegración interna» (Milosevich-Juaristi, 2016: 6). Con el objetivo de evitarlo, Rusia estableció sus líneas de actuación basadas en reformas económicas, políticas y sociales. Para reforzar su política exterior buscó cooperar con la Unión Europea

9 Tallin (Estonia) y Riga (Letonia).

10 El acceso al mar Negro también es limitado por los nuevos Estados caucásicos: Georgia, Armenia y Azerbaiyán.

y la OTAN, y trazó una Comunidad de Estados Independientes (CEI)[11] para liderar el espacio postsoviético y garantizar su hegemonía regional (Calduch Cervera *et al.*, 2010).

El conformismo y aceptación de Yeltsin durante este periodo en relación con las políticas de EE. UU. y otros actores internacionales evitó la injerencia de actores externos en los asuntos nacionales, pero como contrapartida permitió el acercamiento de la OTAN a los países de la antigua órbita soviética.

Cabe destacar, al final de este periodo, el resurgimiento del espíritu nacional ruso materializado por Yevgueni Primakov, quién defendió el papel de Rusia en el escenario internacional. La doctrina Primakov defendía una visión multipolar del mundo administrado por grandes potencias, la influencia rusa en el espacio postsoviético y la oposición a la expansión de la OTAN (Rumer, 2019).

El segundo periodo comprende la presidencia de Vladimir Putin (2000-2014)[12]. Putin llegó al poder con el objetivo de cambiar la situación en la que se encontraba el país. El respaldo social y las mejoras económicas no tardaron en llegar, lo que permitió aumentar el presupuesto militar de manera exponencial (Ruiz, 2012).

En las relaciones internacionales trató de buscar una estabilidad que le permitiese focalizarse en el crecimiento del Estado. Tanto en el espacio postsoviético como con los EE. UU. y la OTAN buscó la cooperación con el objetivo de satisfacer los intereses comunes.

Con las revoluciones de colores[13] en el ámbito postsoviético, la política exterior de Rusia dio un nuevo giro. La percepción de inseguridad se vio incrementada por el ingreso en la OTAN de antiguas repúblicas soviéticas y países que habían formado parte de su órbita[14] (Ruiz, 2012).

---

[11] Los once Estados originales fueron Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Kazajistán, Kirguistán, Moldavia, Rusia, Tayikistán, Turkmenistán, Ucrania y Uzbekistán.

[12] Se incluye el mandato presidencial de Dimitri Medveded (2008-2012) al considerar que ejerció la presidencia siguiendo las guías estratégicas de Putin.

[13] *De las rosas* en Georgia en 2003; *Naranja* en Ucrania en 2004 y *de los Tulipanes* en Kirguistán en 2005. Según Rusia, estas revoluciones fueron alentadas por EE. UU. en favor de sus intereses (Hinkle, 2017).

[14] En 2004 se incorporaron a la OTAN Bulgaria, Estonia, Letonia, Lituania, Rumania, Eslovaquia y Eslovenia. Se sumaron a la República Checa, Hungría y Polonia, que se habían unido en 1999.

Fue en el año 2007 en la Conferencia de Múnich donde Putin expresó su oposición a los EE. UU. y a la OTAN por su estrategia de cerco sobre Rusia. A partir de ese momento, los documentos relacionados con la seguridad nacional[15] giran en torno a las siguientes ideas fuerza (Milosevich-Juaristi, 2016):

- La protección de los compatriotas rusos y de sus intereses en el espacio postsoviético empleando la fuerza militar si fuese necesario.
- Las revoluciones de color como amenazas para la estabilidad regional.
- El orden mundial debe ser multipolar y no dominado por los EE. UU. Importancia de las relaciones con China.
- La necesidad de contar con un instrumento militar modernizado[16] y la importancia del arma nuclear contra las amenazas convencionales.
- El empleo de poder blando y poder duro dentro de una estrategia híbrida con el objetivo de obtener el control o influencia sobre el espacio postsoviético.

En relación con el último punto, estas estrategias se pusieron de manifiesto en Georgia (2008) y en Ucrania[17] (2014) al considerar la injerencia de los EE. UU. en la región. Las ambiciones de ambos países para su ingreso en la OTAN suponen el traspaso de una línea roja que Rusia no puede admitir en relación con su concepto de seguridad a través de los países limítrofes.

3. La visión de Aleksander Svechin

«Cada guerra es un caso particular que requiere su propia lógica».
(Aleksander Svechin)

El periodo de entreguerras mundiales (décadas de 1920 y 1930) estuvo caracterizado por el desarrollo de conceptos militares modernos basados en las experiencias bélicas de comienzos del siglo XX. Rusia, inmersa en una revolución que afectó a todos

[15] Estrategia de Seguridad Nacional, Estrategia 2020 y la Doctrina Militar.

[16] Después de la guerra de Georgia en 2008 comenzó un periodo de modernización de las FF. AA rusas alineadas con el concepto de empleo definido en su doctrina militar.

[17] Con el valor añadido de lo que supondría estratégicamente la pérdida de Crimea (en la que se encuentra la base naval de Sebastopol) y, por tanto, su salida al Mediterráneo.

los ámbitos incluido el militar, fue el escenario donde surgieron pensadores que enfrentaron posturas doctrinales y que dieron lugar al desarrollo de conceptos como operaciones en profundidad, guerra de destrucción, guerra de atrición y arte operacional.

Tukhachesvskii, Yegorov, Kamenev, Isserson, Uborovich y Svechin fueron algunos de estos brillantes pensadores que enriquecieron el arte militar soviético y que fueron purgados en 1938 por el miedo de Stalin a que se produjera un complot para derribarlo. Con este hecho, muchos de los conceptos militares desarrollados serían postergados a un segundo plano (Campos Robles, 2018).

3.1. Aleksander Andréyevich Svechin (1878-1838)

A. Svechin, siguiendo la tradición militar de su familia, se formó como oficial de artillería. Participó en la guerra ruso-japonesa y posteriormente en la IGM, donde pudo obtener experiencias de las estrategias empleadas por los contendientes de ambos bandos. Tras la IGM y una vez finalizada la revolución bolchevique, se convirtió en el jefe de Estado Mayor del Ejército.

Tras este periodo, Svechin fue destinado como profesor a la Academia de Trabajadores y Obreros del Ejército Rojo (RKKA) donde, además de dedicarse a la enseñanza, escribió libros y artículos.

A diferencia de sus contemporáneos soviéticos, uno de los rasgos más característicos de Svechin fue el valor que otorgaba a la historia como fuente de análisis para las futuras guerras. Además, todas sus opiniones y conclusiones eran ajenas a cualquier tipo de influencia ideológica[18] (Svechin y Lee, 2004). De entre todos sus puntos de vista relacionados con el pensamiento estratégico se destacan los siguientes:

- La relación existente entre política y estrategia siguiendo los postulados de Clausewitz, quién afirmaba que las FF. AA. son una herramienta empleada para alcanzar los propósitos políticos en la guerra (Clausewitz, 2014).
- La relación entre la ofensiva y defensiva a escala estratégica. Este fue uno de los principales debates entre los pensadores militares soviéticos de la época, del que surgirían conceptos

[18] Estos aspectos fueron motivo de crítica por parte de pensadores y del Gobierno soviético, lo que hizo que algunos sectores lo calificaran como enemigo del régimen comunista.

como guerra de atrición, guerra de destrucción, operaciones en profundidad (Stone, 2012). A pesar de que el debate enfrentaba posiciones opuestas, la visión de Svechin era totalmente complementaría y no descartaba el empleo de ambas estrategias.

- La necesidad de la preparación del país y las FF. AA. para la guerra introduciendo el concepto de movilización gradual.

Además de estos aspectos, es importante destacar que fue Svechin quien desarrolló el concepto de arte operacional[19] al indicar que «la táctica provee los pasos necesarios para los saltos operacionales a lo largo de la senda determinada por la estrategia» (Svechin y Lee, 2004: 90).

Además, partiendo de la posibilidad de un conflicto futuro, Svechin pronosticó cómo debía organizarse la URSS para hacer frente a un posible cerco exterior.

Se opuso a establecer una única doctrina militar ofensiva y determinó que la mejor estrategia militar que debía seguir la URSS era la defensiva, sobre todo inicialmente, pero sin renunciar a la ofensiva siempre y cuando las condiciones fuesen favorables.

3.2. Los códigos geopolíticos de la URSS en 1920-1930

Para entender mejor las estrategias postuladas por Svechin conviene contextualizarlas mediante códigos geopolíticos en relación con los intereses nacionales de la URSS y su traslado a la política exterior soviética. Estos códigos son el resultado de analizar un conjunto de parámetros en relación con el estado objeto de estudio (Flint, 2006): definición de aliados y enemigos, conducta con estos y percepción de la población y la comunidad internacional respecto a las actuaciones del Estado.

Uno de los documentos que mejor recoge la orientación de la URSS en el exterior es la Constitución soviética de 1924, contemporánea a Svechin. Esta conformó la Comisión de Asuntos Exteriores del Consejo de Comisarios del Pueblo de la Unión Soviética que, a través de decretos, configuraría la estrategia

[19] En otras palabras, y según lo contenido en la publicación conjunta para el empleo de las Fuerzas Armadas españolas (FAS), «el arte operacional es el uso del pensamiento crítico y creativo en el empleo de las capacidades militares y civiles, para lograr los objetivos estratégicos y operacionales mediante el diseño, la organización, la integración y la conducción de operaciones» (Ministerio de Defensa, 2018: 126).

de la URSS para la política exterior (Congreso de Soviets de la URSS, 1924). La estrategia se basó en la defensa de los intereses de la URSS y en la promoción del comunismo internacionalmente en el marco del apoyo al principio de autodeterminación de los pueblos. Se estableció que la URSS se opondría a todos los intentos de los Estados capitalistas de desestabilizar el régimen soviético (Lenin, 1919).

Es este periodo, la URSS define sus aliados gracias a una serie de actuaciones diplomáticas. En la década de los años 1920-1930, suscribió pactos de no agresión con varios países[20], estableció lazos con Reino Unido y se firmó un tratado de amistad con Alemania. Cabe destacar el acceso en 1934 a la Sociedad de Naciones con el objeto de propiciar una seguridad colectiva (Taibo, 1999).

Posteriormente, la URSS incorporaría regiones periféricas para proteger su territorio y hacer frente a sus potenciales adversarios. En 1940, la URSS estaba conformada por quince repúblicas socialistas soviéticas.

CÓDIGOS GEOPOLÍTICOS DE LA URSS 1930	
1. Aliados	. Estados periféricos. . Sociedad de Naciones.
2. Enemigos	. Estados capitalistas. . Alemania. . Japón.
3. Conducta con aliados	. Expansión comunismo. . Propaganda. . Diplomacia: alianzas y pactos de cooperación.
4. Conducta con enemigos	. Rearme y mecanización del Ejército. . Control interno de amenazas. Purgas. . Invasión países periféricos.
5. Percepción	. Externo: amenaza ideológica. . Interno: control.

Tabla 1. Códigos geopolíticos de la URSS. *Fuente:* Elaboración propia

Del cuadro anterior puede establecerse que el código geopolítico de la URSS en los años 1920-1930 se definía a escala regional. Se basaba en el empleo de alianzas y de la fuerza para incrementar su zona de seguridad a través de Estados periféricos mientras buscaba la cooperación con otros Estados para garantizar su

[20] Polonia, Estonia, Letonia, Rumanía, Turquía y Francia principalmente.

supervivencia. A la vez movilizaba y armaba a su Ejército para hacer frente a cualquier intento de invasión identificada en la amenaza procedente de Japón y de la Alemania nazi.

Puede entenderse que la política exterior de la URSS en el periodo que Svechin desarrolló sus aportaciones estratégicas se caracterizó por una combinación de expansionismo comunista, diplomacia de alianzas y una lucha ideológica (Taibo, 1999).

3.3. Postulados de Svechin

A continuación, se desarrollan los conceptos que defendió Svechin en relación con las estrategias militares que debía seguir la URSS en el contexto geopolítico de los años 1920-1930.

3.3.1. La guerra de desgaste y la guerra de destrucción

Svechin defendía la compatibilidad entre las estrategias de desgaste[21] y de destrucción. «Las acciones militares puede tener varias aproximaciones: destrucción y desgaste, defensa y ataque, maniobra y guerra de posiciones» (Svechin y Lee, 2004: 414-415).

En este paradigma es importante tener en cuenta que Svechin condicionaba el empleo de estas estrategias a la situación del Estado, sus objetivos políticos, el potencial militar materializado en sus capacidades, el tamaño de su economía, la sociedad, la naturaleza de su oponente y las características del teatro de operaciones[22].

Según Svechin, las estrategias de destrucción (en ruso, *sokrushenie*) estarían basadas en rápidas acciones ofensivas que, de manera decisiva, influyeran la derrota al enemigo al inicio de la campaña. Esto supondría tener organizados desde tiempos de paz el armamento, los equipos y el personal necesarios para llevar a cabo este tipo de estrategias al comienzo de la campaña. En cambio, las estrategias de desgaste (en ruso, *izmor*) estaban basadas en una actitud defensiva en combinación con una sucesión de acciones ofensivas que permitirían desgastar al enemigo hasta

21 Se emplea el concepto guerra de desgaste y guerra de atrición de manera indistinta.

22 Espacio físico y no físico donde se desarrollan y sostienen las operaciones (Ministerio de Defensa, 2018). En el periodo de entreguerras, este término estaba orientado únicamente a los espacios físicos (terrestre, marítimo y aéreo), ya que los espacios no físicos (ciberespacial y cognitivo) surgen a principios del siglo XXI.

alcanzar el éxito (Svechin y Lee, 2004). Esta estrategia era la que mejor se adaptaba a la situación de la URSS en ese periodo.

Sujetos al concepto de estrategias de desgaste, Svechin visionaba la movilización gradual y el empleo de las operaciones en profundidad.

3.3.2. Las operaciones en profundidad

El concepto de operaciones en profundidad se atribuye a Mikhail Nikolayevich Tukhachevskii, mariscal de la Unión Soviética y jefe de Estado Mayor del Ejército Rojo entre 1925 y 1928 (Campos Robles, 2018). Su desarrollo es fruto del debate doctrinal generado entre los pensadores soviéticos de la época. Las operaciones en profundidad posiblemente no hubiesen surgido como tal de no ser por oposición de Svechin a las estrategias ofensivas como única forma de entender la guerra.

Svechin entendió las operaciones en profundidad como una parte de las estrategias defensivas que se llevaban a cabo en el momento más favorable. «Svechin entendió desgaste y destrucción como diferentes aproximaciones a las operaciones militares, teniendo cada una de ellas preferencia sobre la otra en función de las circunstancias» (Stone, 2012: 676).

Las operaciones en profundidad se desarrollaban mediante un empleo escalonado de fuerzas (Morris, 2020):

- El primer escalón estaba compuesto principalmente por unidades aéreas capaces de conseguir una superioridad aérea así como de degradar capacidades terrestres en profundidad.
- El segundo escalón rompía el frente enemigo generando la paralización de las fuerzas enemigas. Este escalón estaba compuesto por unidades de gran potencia de combate como carros de combate en combinación con unidades de artillería.
- El tercer escalón sería sobre el que recae el esfuerzo principal, ya que explotaría la ruptura inicial del frente para alcanzar la profundidad del despliegue enemigo.
- El cuarto escalón sería el encargado de apoyar al tercer escalón y de consolidar los objetivos alcanzados por el tercer escalón.

Una vez descritas cómo se desarrollaban las operaciones en profundidad, cabe destacar dos aspectos relacionados con el con-

texto histórico en el que surgieron. El primero es la incorporación de los carros de combate como elemento fundamental para la ejecución de este tipo de operaciones, lo que significaba que las potencialidades de las tecnologías eran aprovechadas e incorporadas a la doctrina. El segundo aspecto está relacionado con la relevancia del espacio en conjunción con el tiempo y las fuerzas[23], donde el ritmo de las operaciones y el *tempo*[24], la concentración y la dispersión de fuerzas adquieren un valor destacado.

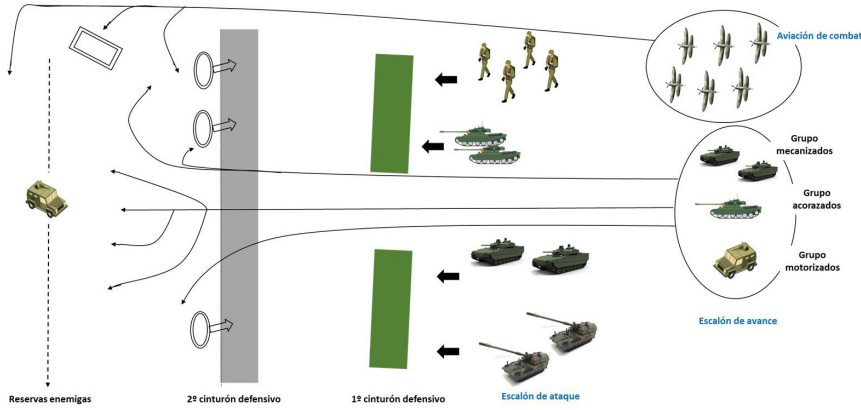


Figura 4. Estructura genérica de operaciones en profundidad. Fuente: Campos, 2023: 7

3.3.3. Movilización gradual

Relacionado con el concepto anterior, Svechin, a lo largo de su libro *Strategiia,* defiende el concepto de movilización gradual como parte de la guerra de desgaste frente a las estrategias de destrucción que, en su opinión, no son realistas debido a la gran cantidad de recursos necesarios para llevar a cabo acciones ofensivas decisivas al inicio de la guerra (Stone, 2012).

Desde el punto de vista de la guerra de desgaste, Svechin redujo la movilización a una simple cuestión: *¿cómo ha de prepararse*

[23] El balance entre fuerza, espacio y tiempo son denominados factores operacionales que deben ser tenidos en cuenta en las operaciones con el objetivo de conseguir un correcto equilibrio entre ellos. Además de los tres factores operacionales tradicionales, actualmente se incorpora la información como un factor trasversal a los anteriores (NATO, 2019).

[24] Comparación del ritmo de la actividad de una fuerza en relación con su adversario (NATO, 2019).

la URSS para la guerra? Desde esta perspectiva, cabe destacar la importancia que tiene para Svechin la retaguardia del Estado, que no solo la identificaba desde un punto de vista geográfico en relación con el frente, sino también como la entidad de la que surgen los recursos necesarios para la guerra.

A nivel económico-industrial identificó la necesidad de que la industria sea capaz de mantener las operaciones hasta que estas lleguen a las fases en las que la guerra requiere un mayor número de recursos[25] y, para ello, entendió la movilización gradual de manera escalonada (Svechin y Lee, 2004).

Además, evidenció la necesidad de preparar las vías de comunicación como parte fundamental que sustenta la movilización industrial como si de arterias se tratase, ya que un plan de movilización no tiene sentido si no tiene un robusto sistema de vías de comunicación que lo sustente. Este aspecto es de especial interés para la URSS, que ofrece un vasto territorio que defender y tiene un gran tamaño. Cabe destacar que este aspecto está relacionado con las teorías geopolíticas (Mahan y Mackinder, principalmente) que definían la importancia de la continuidad territorial teniendo en cuenta la ausencia del poder aéreo, conceptualizado posteriormente por De Seversky (1951) y que reducía el efecto estratégico de la masa continental.

En cuanto a la movilización de personal, Svechin defendía el reemplazo como necesario ya que «la movilización es una prueba de la salud del Estado» (Svechin y Lee, 2004: 236), pero a la vez debía ser flexible para no descuidar la mano de obra especializada necesaria en retaguardia.

3.3.4. El valor de la anticipación

Si hay un aspecto que cabe destacar de la obra de Svechin es su capacidad para realizar un análisis prospectivo y crítico de la guerra sobre la base de su formación académica y las experiencias históricas que había vivido. «Si no dotamos a nuestro pensamiento de una serie de hechos histórico-militares, estaremos sujetos al peligro de perdernos en los principios abstractos de la teoría del arte estratégico» (Svechin y Lee, 2004: 14).

A través de su trabajo, y desde una visión crítica, plasmó su idea de cómo sería la próxima guerra en la que participaría la URSS

[25] A esta fase la llamo *el pico de la guerra.*

anticipando la necesidad de las estrategias de desgaste en combinación de la preparación del Estado para afrontarla a través de un plan de movilización nacional que incluyese aspectos relacionados con la economía, la industria, las vías de comunicación y las fuerzas armadas.

Svechin fue purgado en 1938. Posteriormente, sus postulados se cumplirían durante la IIGM, donde la movilización del país permitió derrotar al Ejército alemán después de cuatro años de guerra de desgaste (1941-1945). Además, en el último periodo de la IIGM se puso de manifiesto el empleo de las operaciones en profundidad en la operación Uranus, la batalla del Kursk y en la operación Bagration (Kane, 2019).

4. La estrategia de la URSS durante la Guerra Fría

«Si vives entre lobos tienes que actuar como un lobo».
(Nikita Khrushchev)

El objetivo de este capítulo es ejercer de vínculo entre el periodo contextual de A. Svechin y de V. Gerasimov. Abarca desde finales de la IIGM en 1945 hasta la desintegración de la URSS en 1991. Se profundizará en las estrategias militares desarrolladas por la URSS en torno al empleo de las armas nucleares y fuerzas convencionales.

4.1. Fin de la IIGM hasta la muerte de Stalin (1953)

Durante este periodo, la estrategia militar de la URSS está caracterizada por el protagonismo de las fuerzas convencionales como continuidad de los éxitos logrados al final de la IIGM. A pesar de que las primeras experiencias atómicas fueron fructíferas, la postura de Stalin respecto a este ingenio fue la de negar los potenciales efectos decisivos que podía ofrecer en una guerra (Hubatschok, 1979).

Después de la IIGM y como respuesta a las políticas de contención de los EE. UU., las FF. AA. de la URSS alcanzaron un total de 5,7 millones de militares. Estas FF. AA. estaban caracterizadas por el predominio de las fuerzas terrestres con apoyo de la aviación (Hubatschok, 1979).

Por lo tanto, este periodo muestra una continuidad en las estrategias militares soviéticas, con una preponderancia de las fuerzas

convencionales sobre las armas nucleares basadas en los ejércitos de masas.

4.2. De la muerte de Stalin al fin de Khrushchev (1953-1964)

Este periodo está caracterizado por la incorporación de las armas nucleares en la estrategia militar soviética, que reconoce su importancia para alcanzar una relación equilibrada entre ellas y las fuerzas convencionales (Westad *et al*., 2018).

A nivel tecnológico, la URSS desarrolla la aviación y los cohetes de medio y largo alcance, y moderniza sus fuerzas terrestres al modificar la estructura de las FF. AA.[26] bajo el principio de «desarrollo armónico de las FF. AA. y de las armas» (Hubatschok, 1979: 13).

Destaca la creación del Pacto de Varsovia en 1955, organización que alcanza 280 divisiones, 40 000 carros de combate y 22 000 aviones en contraposición a la OTAN. Este hecho, junto con las armas nucleares, permitiría llevar a la URSS la guerra de iniciativa (Mackintosh, 1969).

Como puntos significativos que definen las estratégicas soviéticas en este periodo y que se originan como respuesta a la estrategia nuclear de los EE. UU. destaca la posibilidad de atacar con cohetes de largo alcance bases estadounidenses, reducir la amenaza de bombarderos en territorio soviético a través de las defensas aéreas desarrolladas y poder atacar territorio de EE. UU. mediante armas nucleares (Hubatschok, 1979).

La escalada armamentística alcanza su mayor expresión con detonación, por parte de la URSS, de la llamada «bomba del zar*»,* de 50 megatones[27] *(BBC News*, 2020), lo que sentó las bases del concepto destrucción mutua asegurada (MAD).

A pesar de que existen hitos que definen este periodo, como las revoluciones en Polonia y Hungría en 1956 y la construcción del Muro de Berlín, se puede considerar la crisis de los misiles de Cuba, en 1962, como el más importante, ya que supuso la evolución de la URSS de una potencia de carácter regional a una potencia de carácter global.

[26] En este periodo se crea el ejército de cohetes estratégicos y se reduce el Ejército de Tierra (ET) de 175 a 136 divisiones.

[27] EE. UU. había detonado en 1953 la bomba «*castle bravo*», de 15 megatones.



Figura 5. Crisis de los misiles en Cuba (1962).
Fuente: portalacademico.cch.unam.mx

4.3. Era Brezhnev (1964-1982)

Este periodo comenzó con una ampliación de capacidades militares con el objetivo de alcanzar la superioridad militar. En el aspecto nuclear, a finales de la década de los sesenta, la URSS había alcanzado el equilibrio con los EE. UU. y, en cuanto a las fuerzas convencionales, el Pacto de Varsovia mantuvo su superioridad cuantitativa y se realizaron mejoras cualitativas en la Armada y en la capacidad de transporte aéreo estratégico, lo que permitía intervenir en cualquier parte del globo (Hubatschok, 1979).

4.3.1. Destrucción mutua asegurada (MAD)

Este concepto se teorizó a partir del equilibrio de arsenal nuclear entre la URSS y los EE. UU., que se encontraba repartido en todo el mundo, mediante bombarderos estratégicos, submarinos y bases de misiles intercontinentales. Según esta teoría, la agresión nuclear por cualquiera de los países significaría la destrucción mutua de ambos, por lo que un ataque nuclear no ofrecía una ventaja para ninguna de las partes (McMahon, 2009).

La consecuencia principal del concepto MAD fue que EE. UU. y la URSS han evitado el enfrentamiento directo entre ellos empleando las guerras *proxy* para enfrentarse de manera indirecta, además de regir el devenir de los conflictos a través del apoyo a sus aliados y de sus posturas enfrentadas. Es en este periodo donde tienen lugar las guerras de los Seis Días (1967), Yom Kippur (1973), Vietnam (1975) y Afganistán (1979), y donde se pone de manifiesto este tipo de guerras indirectas.

«Así, un conflicto por delegación resulta ser el fruto de una relación entre un actor o actores externos al conflicto (estatal o no estatal) y una de las facciones de este que recibe armas, material, adiestramiento y/o financiación del benefactor/es. De esta forma, las guerras por delegación son la alternativa para aquellos Estados o actores no estatales que desean la consecución de sus propios intereses sin involucrarse directamente en un conflicto armado» (Pontijas Calderón, 2020: 87).

4.3.2. Revolución de asuntos militares (RAM). Años 80

Entre las diferentes y numerosas definiciones de RAM cabe destacar la siguiente: «una mejora de los procedimientos del arte de la guerra fundamentados en la aplicación de los medios tecnológicos y que induce profundos cambios doctrinales y organizativos en el ámbito de las FF. AA.» (Granda Coterillo y Martí Sempere, 2000).

En función del ámbito y alcance de la revolución tecnológica, se pueden establecer los siguientes niveles:

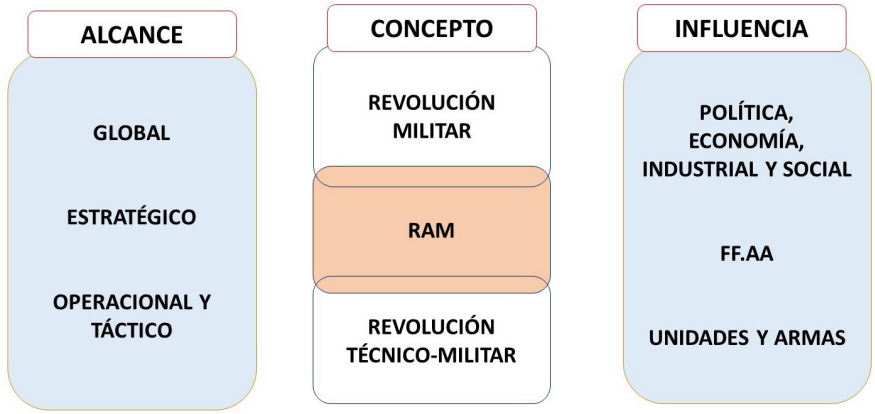


Figura 6. Relación entre RM/RAM/RTM.
Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Nieto, 2012

En la órbita soviética no fue hasta los años ochenta cuando el general Ogarkov[28] definió la «revolución técnica militar» (RTM) como «el uso de las nuevas tecnologías que permitiría la rápida destrucción de unidades mecanizadas y acorazadas sobre grandes extensiones de terreno en un breve espacio de tiempo» (Fernández Nieto, 2012: 855).

El general Ogarkov recuperó conceptos de los años treinta y señaló que un rápido y masivo ataque por sorpresa en Europa occidental en el que se alcanzase una suficiente profundidad[29] bloquearía la capacidad de decisión de EE. UU. y la OTAN en relación con el empleo de las armas nucleares (Campos Robles, 2018).

4.3.3. El fin de la URSS

Desde el fin de la era Brezhnev hasta la desintegración de la URSS la doctrina soviética no avanza y se queda anclada en la RTM de Ogarkov.

Se puede afirmar que las estrategias militares soviéticas en la Guerra Fría están muy condicionadas por la relación existente entre las armas nucleares y las fuerzas convencionales enmarcadas dentro del concepto de bloques que materializaron la EE. UU./OTAN y la URSS/Pacto de Varsovia.

La MAD es un punto de inflexión que condiciona las relaciones internacionales, que no solo tiene impacto durante la Guerra Fría, sino también posteriormente debido al empleo de *proxies* dentro de los conflictos, y que es una característica presente en el concepto de guerra híbrida, que será definido en el próximo capítulo.

Además, es al final de este periodo cuando se comienza a intuir la importancia que tendrá la tecnología en el campo de batalla a través de la RTM definida por Ogarkov.

5. La visión de Valery Gerasimov

«No importa cuán fuerte sea un enemigo. Siempre tendrá vulnerabilidades».
(Valery Gerasimov)

Para conocer el pensamiento de V. Gerasimov es necesario profundizar en su trayectoria militar, ya que nos permitirá entender los hechos y factores que lo han llevado a desarrollar su visión estratégica.

[28] Jefe del Estado Mayor de la Defensa de la Unión Soviética entre 1974 y 1984.
[29] Similar al concepto de operaciones en profundidad.

Gerasimov ingresó con 16 años en una de las academias *Suvorov*[30], donde quedó marcado por la idea de ser invencible, tal como proclaman este tipo de escuelas militares rusas. Su trayectoria como oficial se basó en el liderazgo de unidades acorazadas. Ya como general, participó en la segunda guerra chechena en 1999, donde destacan las enseñanzas que obtuvo del enemigo no estatal asimétrico[31] que actuaba mediante estrategias terroristas (Calderón, 2020).

En la primera década de los años 2000 fue nombrado comandante de los distritos militares de Leningrado, Moscú y del distrito Central, hasta ser designado jefe del Estado Mayor de las FF. AA. rusas en el año 2012 por Vladimir Putin (BBC News, 2012).

Además de los hechos que conforman su trayectoria militar, cabe destacar que esta fue desarrollada en tres periodos diferenciados: en la URSS durante la parte final de la Guerra Fría, ya en la Federación de Rusia en la década de los noventa y posteriormente coincidiendo con los mandatos de Putin.

5.1. Pensamiento público de Gerasimov

La aportación pública que más ha trascendido a nivel internacional ha sido el artículo publicado en 2013 en la revista especializada *Voyenno-Promyshlennyy Kurier* (VPK) basado en una conferencia realizada en la Academia de las Ciencias Militares de la Federación Rusa, donde además de reflexionar sobre la naturaleza de la guerra, trata de impulsar y fomentar el pensamiento militar en relación con la complejidad del conflicto futuro.

En esta conferencia afirmaba que los países occidentales y, más específicamente, los EE. UU., afrontarán los conflictos del futuro tal como lo habían materializado en las revueltas árabes[32].

---

30 Líder ruso del siglo XVIII muy admirado en su país por las victorias militares logradas (Tutunjian, 2020).

31 «La asimetría no se produce tanto por la diferencia de capacidad de combate entre contendientes, como por las discrepancias morales y las diferencias en los procedimientos empleados. Cuando un adversario emplea la confrontación asimétrica, dificulta la adopción de respuesta adecuada, el empleo de la fuerza proporcionada y la consecución de los efectos deseados» (Ministerio de Defensa, 2018: 88).

32 Revueltas y protestas surgidas en Oriente Medio y Norte de África en el año 2011 contra los regímenes autoritarios (Turner, 2012). En la conferencia, Gerasimov atribuye a EE. UU. un papel determinante en el origen de las primaveras árabes mediante el empleo de instrumentos de poder diferentes al militar.

De acuerdo con su punto de vista, el papel de las capacidades no militares en la consecución de objetivos políticos y estratégicos ha adquirido una mayor relevancia y, en muchos casos, ha demostrado ser más efectivo que las medidas exclusivamente militares. Según Gerasimov, durante un conflicto se implementan cuatro veces más medidas no militares que militares, entre las que se incluyen represalias económicas, propaganda, subversión política y el uso de medios de comunicación social (Gerasimov, 2013).

Además, destaca que una de las ventajas de recurrir a las estrategias híbridas[33] es la dificultad de atribuirlas a un tercer Estado[34]. De esta manera, los límites entre la paz y guerra se difuminan, creando un nuevo marco de actuación en el que, aunque los Estados no empleen abiertamente sus fuerzas militares contra sus adversarios, sí pueden amenazar su soberanía y seguridad nacional mediante el uso de medidas políticas, económicas o diplomáticas (Morales Morales, 2017).

Un año más tarde, en otro artículo, afirmaba, en relación con los nuevos ámbitos de las operaciones, que «las operaciones militares se están desplazando hacia la información y el espacio ultraterrestre» (Gerasimov, 2014: 3). De este modo, proporcionaba una visión multidominio del conflicto, donde adquiere relevancia el empleo de los ámbitos tradicionales (tierra, mar, aire) y no tradicionales (ciberespacial y cognitivo) de manera sinérgica.

Destaca que los sistemas políticos occidentales, caracterizados por un mecanismo de toma de decisiones lento, favorecen la sincronización de acciones híbridas de aquellos actores que carecen de este tipo de restricciones. Según Gerasimov y tal como se representa en la figura anterior, las acciones híbridas permiten la configuración previa del teatro de operaciones[35] antes de la inter-

[33] Aunque se analizará posteriormente, se incluye la definición que hace la doctrina nacional española de las amenazas híbridas*:* «La amenaza híbrida se caracteriza por emplear, de forma simultánea y adaptativa, todo tipo de instrumentos de poder, procedimientos convencionales junto con tácticas irregulares y actividades terroristas, crimen organizado, nuevas tecnologías, ataques en el ciberespacio, presión política y múltiples tipos de herramientas de información y desinformación, incluyendo las noticias falsas y la mentira en sí misma. Todo ello evitando o limitando los enfrentamientos convencionales» (Ministerio de Defensa, 2018: 89)

[34] Aquí tercer Estado hace referencia a aquellos países que se sirven de *proxies* en los conflictos y, por lo tanto, es difícil demostrar su participación directa.

[35] «Teatro de operaciones (TO) es el conjunto formado por los espacios, físicos y no físicos, que son necesarios para desarrollar y sostener las operaciones» (Ministerio de Defensa, 2018: 84).

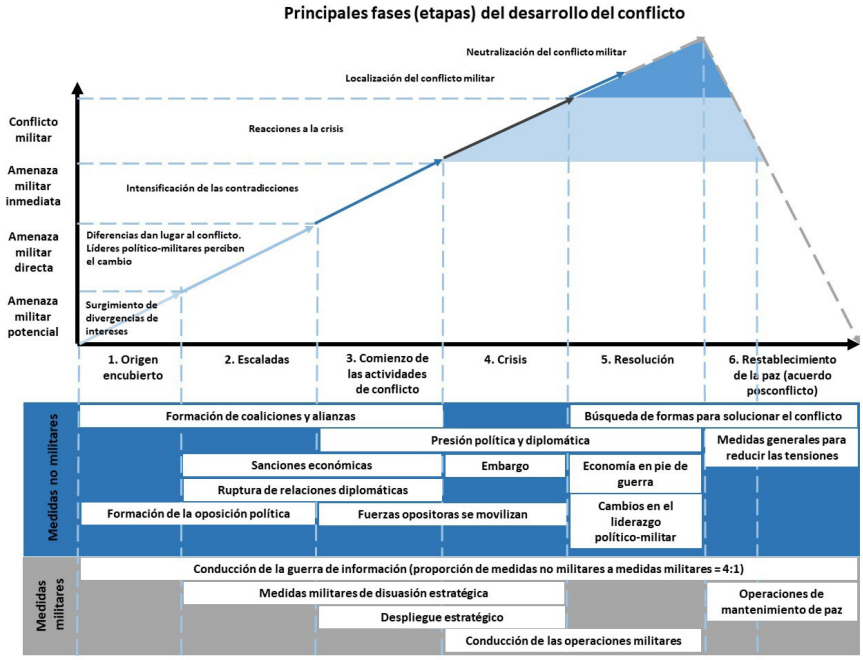


Figura 7. La visión de V. Gerasimov.
Fuente: Morales, 2017 del documento original de Gerasimov, 2013

vención de los medios militares tradicionales (Barnes y Hodge, 2017).

Posteriormente, ha realizado alguna conferencia pública más y sus ideas fuerza mantienen el mismo hilo conductor, ya que giran en torno a el empleo sinérgico de capacidades militares y no militares, los nuevos ámbitos del entorno operativo, las estrategias de carácter híbrido y la necesidad de anticiparse a los futuros conflictos (Calderón, 2020).

Todas estas aportaciones de Gerasimov se ven plasmadas en la doctrina militar de 2014. En este documento, además de aspectos relacionados con estrategias híbridas incluye el concepto de defensa territorial y pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias de carácter defensivo ante este nuevo tipo de estrategias híbridas.

Tal como se argumentó anteriormente, Svechin aseguraba que la combinación de las estrategias de desgaste y destrucción era la mejor aproximación en una guerra para la URSS en relación con sus circunstancias económicas, su sociedad y su potencial militar.

Estos elementos los recupera Gerasimov por su vital importancia para la Federación Rusa.

Además, su constante impulso a promover el pensamiento militar sobre los futuros conflictos encaja con el pensamiento prospectivo que caracterizo a Svechin casi un siglo antes.

«Es extraordinariamente difícil predecir las condiciones de la guerra. Para cada guerra es necesario elaborar una línea particular para su conducción estratégica. Cada guerra es un caso único que exige el establecimiento de una lógica particular y no la aplicación de algún modelo» (Gerasimov, 2013: 29).

5.2. Los códigos geopolíticos de Rusia

Del mismo modo que se han contextualizado los postulados de Svechin en el capítulo 3, se estima conveniente hacerlo con las reflexiones de Gerasimov mediante los códigos geopolíticos de Flint.

Los principales documentos donde se define la política rusa son el concepto de seguridad nacional, el concepto de política exterior y la doctrina militar rusa.

Generación	Documentos	Presidente	Contexto
1ª	Estrategia de seguridad nacional 1997 Doctrina militar 1993	Yeltsin	. Aprovechamiento de la herencia soviética. · Desarrollo aparato normativo nuevo Estado.
2ª	Estrategia de seguridad nacional 2000 Doctrina militar 2000 Concepto de política exterior 2000	Putin (I)	. Comienzo de la presidencia de Putin. . Creación de un sistema de documentos de planificación estratégica. . Lecciones de los conflictos yugoslavos.
3ª	Estrategia de seguridad nacional 2009 Doctrina militar 2010 Concepto de política exterior 2008	Medvedev	. Ligera corrección de rumbo para adaptarlo a las nuevas realidades del mundo a finales de la primera década del siglo XXI. . Primeras lecciones del conflicto con Georgia en 2008 y de las revoluciones de colores.
4ª	Estrategia de seguridad nacional 2015 Doctrina militar 2014 Concepto de política exterior 2013	Putin (II)	. Conflicto de Ucrania. . Rusia se prepara para un largo periodo de confrontación con Occidente.

Tabla 2. Principales documentos política rusa. *Fuente:* catedrapsyd.unizar.es

En estos documentos se identifican las líneas estratégicas seguidas por Rusia desde la desintegración de la URSS, donde con el paso de los años adquieren una importancia creciente los siguientes aspectos: la importancia del espacio postsoviético para su soberanía, el deber de proteger a rusos que conforman a la diáspora y el empleo de medios militares y no militares para alcanzar sus objetivos. Estas políticas se materializan inicialmente en la guerra de Georgia en 2008 y, posteriormente, en la guerra de Ucrania en 2014.

CÓDIGOS GEOPOLÍTICOS DE RUSIA EN 2010	
6. Aliados	. Bielorrusia. . BRICS (Comercial).
7. Enemigos	. Estados Unidos. . Unión Europea.
8. Conducta con aliados	. Diplomacia: alianzas y pactos.
9. Conducta con enemigos	. Rearme del ejército. . Estrategias híbridas en zona gris.
10. Percepción	. Externo: amenaza militar creciente. . Interno: control.

Tabla 3. Códigos geopolíticos de Rusia. *Fuente:* Elaboración propia

Puede establecerse que la política exterior de Rusia[36], en el periodo en el que Gerasimov desarrolla su pensamiento militar, está caracterizada por el anhelo de recuperar el protagonismo a nivel global manteniendo su esfera de influencia en su ámbito regional, definido por los espacios exsoviéticos (Urueña Sánchez y Dermer Wodnicky, 2022).

5.3. Las estrategias híbridas y la zona gris

Como complemento a las estrategias híbridas introducidas previamente conviene definir la zona gris debido a la relación directa existente entre ambos conceptos.

«Existe una zona del espectro de los conflictos donde predominan las actuaciones situadas al margen del principio de buena fe entre

[36] El acrónimo BRICS reúne la inicial de los países Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Estos países presentan similitudes en cuanto a factores económicos y demográficos y han estrechado sus lazos comerciales. El origen de acrónimo viene de un documento de Goldman Sachs publicado en 2003 (Baumann, 2009).

estados (*bona fide*) que pese a alterar notablemente la paz no cruzan los umbrales que permitirían o exigirían una respuesta armada. Es la llamada zona gris» (Ministerio de Defensa, 2018: 91).

Las estrategias híbridas se integran en la zona gris, que es una franja del espectro donde se busca evitar un enfrentamiento militar convencional, pero manteniendo objetivos similares como desestabilizar al oponente, romper relaciones entre Estados, provocar cambios en el régimen político o modificar la soberanía sobre un territorio (Baqués, 2017).

La ambigüedad del concepto de zona gris y de estrategias híbridas representa un peligro, ya que puede generar diferentes percepciones en los adversarios durante un conflicto. En el espectro de los conflictos, las acciones del actor híbrido pueden sobrepasar lo que el adversario considera como límites de la guerra, provocar reacciones imprevisibles y desencadenar un conflicto armado no deseado (Hernández-García, 2022).

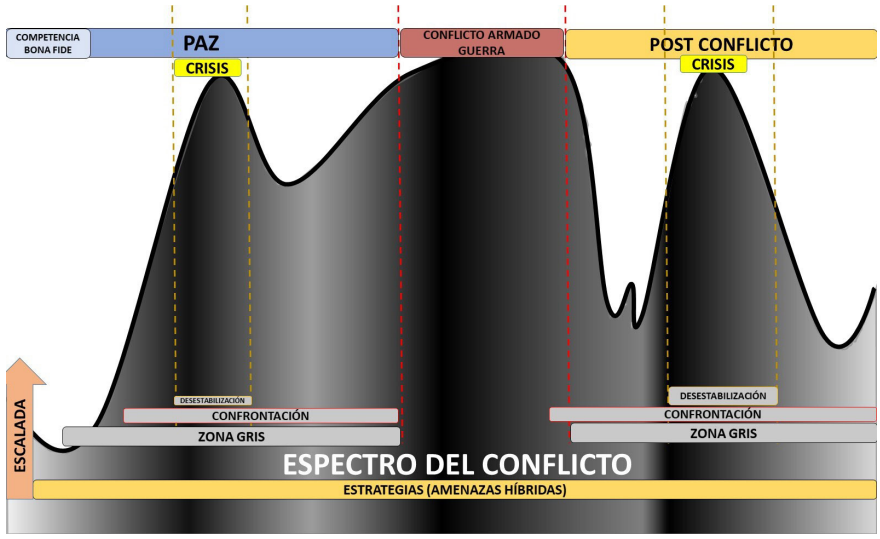


Figura 8. La zona gris en el espectro de los conflictos. Fuente: Hernández, 2022

5.4. Los actores y las estrategias híbridas

La irrupción de las nuevas tecnologías, más asequibles y accesibles a los actores más débiles o potencias menores, hacen pensar que el empleo de las estrategias híbridas ofrece, a priori, mayores ventajas a estos. Sin embargo y de manera paradigmática, a actores como Rusia se les ha atribuido el

empleo de estas estrategias en la invasión de Ucrania en 2014 (Baqués, 2017).

Por lo tanto, el concepto de potencia menor es relativo y está determinado por el impacto de las acciones a nivel local, regional o global. En 2014, Rusia empleó estrategias híbridas en la zona gris del espectro del conflicto, pero bajo una perspectiva de carácter global, minimizando la respuesta de EE. UU., la Unión Europea e incluso la OTAN.

Además, y teniendo en cuenta el empleo de las herramientas de poder diplomático, económico, militar y de información (DIME), conviene destacar que las tres primeras son cuantificables[37] y permiten clasificar a los Estados en términos de poder, en cambio la última está determinada por el empleo de las nuevas tecnologías en los nuevos ámbitos de las operaciones, como el cognitivo y ciberespacial, a través de la desinformación[38] y la propaganda[39] principalmente. Por lo tanto, la información como herramienta híbrida será la más empleada en la zona gris por actores que presenten desventajas en los ámbitos militar, económico y diplomático.

5.5. Las operaciones en profundidad en el siglo XXI

Desde el año 2000 en adelante, Rusia, desde su percepción de inseguridad, rechaza la expansión de la OTAN y revindica un papel más protagonista en el escenario internacional. Es en este periodo cuando moderniza su Ejército y desarrolla su estrategia defensiva ante EE. UU. y la OTAN.

Por lo tanto, se establecen similitudes entre las estrategias definidas por Svechin y por Rusia a partir del año 2000. Desde la posición defensiva de Rusia, son las operaciones en profundidad las que adquieren valor para desarticular a los potenciales enemigos.

En el siglo XXI y en relación con las operaciones en profundidad, se aprecian elementos de continuidad relacionados con la doctrina del periodo de entreguerras mundiales, donde el enemigo se presenta como un sistema de sistemas (Frías Sánchez, 2022).

---

[37] Poder diplomático a través de participación en organizaciones internacionales; económico, a través de indicadores como producto interior bruto (PIB) o balanza comercial, y militar a través del tamaño de las FF. AA. O la inversión en el ámbito de defensa.

[38] Desinformar:«dar información intencionadamente manipulada al servicio de ciertos fines» (RAE, 2022a).

[39] Propaganda: «acción y efecto de dar a conocer algo con el fin de atraer adeptos» (RAE, 2022b).

La comprensión del enemigo como un sistema complejo implica la posibilidad de atacar todas las áreas de su organización operativa utilizando los diversos instrumentos de poder de un Estado. Esta perspectiva conduce al desarrollo de doctrinas que se adaptan al entorno operativo actual, en el que el instrumento de la información ofrece múltiples soluciones (Campos, 2023).

Tal como indica Gerasimov (2013), la preparación y la realización de acciones informativas son fundamentales, ya que permiten la posibilidad de ejercer influencia de forma oculta y remota no solo en las infraestructuras de información críticas, sino también en la población del país.

		1930-1940	2008-2015
OPERACIONES EN PROFUNDIDAD	**ÁMBITO PRINCIPAL**	**Físico (terreno)**	**Cognitivo (Información)** a través del empleo de estrategias híbridas en la zona gris
	PRIMER ESCALÓN	**Unidades aéreas:** - Superioridad aérea local - Degradar fuerzas terrestres en profundidad	**Acciones para lograr control parcial:** - Manifestaciones - Campaña de desinformación en medios - Separatistas
	SEGUNDO ESCALÓN	**Unidades acorazadas y apoyos de fuego:** - Romper el frente - Paralización en el enemigo	**Acciones para lograr paralizar al adversario inicialmente:** - Guerrillas - Unidades no identificadas/no uniformadas - Campañas de desinformación en medios
	TERCER ESCALÓN	**Unidades mecanizadas y acorazadas:** - Profundidad despliegue enemigo - Órganos logísticos y elementos de mando	**Acciones para alcanzar profundidad en despliegue:** - Paramilitares - Grupos terroristas - Unidades convencionales
	CUARTO ESCALÓN	**Unidades mecanizadas y motorizadas** - Consolidar objetivos	**Acciones para consolidar el territorio** - Unidades convencionales - Población para legitimar territorio - Campaña de desinformación en medios

Tabla 4. Comparación de operaciones en profundidad. *Fuente:* Elaboración propia, basado en Morris, 2020

En el cuadro anterior se observa que las operaciones en profundidad en el siglo XXI son una adaptación de las operaciones en profundidad que se originaron en la URSS previamente a la IIGM. Cobra especial relevancia como el factor terreno se sustituye por factores no físicos relacionados con los ámbitos cognitivo y ciberespacial. Esto se debe principalmente al creciente empleo de las tecnologías siguiendo la línea trazada por la RTM y definida por el general Ogarkov en los años 80.

A continuación, y para finalizar el capítulo, se desarrolla un cuadro comparativo a partir de los elementos más característicos que relacionan a Svechin y a Gerasimov.

		SVECHIN	GERASIMOV
CÓDIGOS GEOPOLÍTICOS	**PRINCIPAL ENEMIGO**	- Alemania (potencia global)	- EE. UU. (potencia global)
	POTENCIA	- Regional	- Regional
	CONDUCTA ENEMIGOS	- Rearme - Invasión países periféricos	- Rearme - Protección países periféricos
POSTULADOS	**ESTRATEGIA DESEABLE**	- Defensiva. Organización del Estado y FF. AA.	- Defensiva. Organización del Estado y FF. AA.
	PREPARACIÓN FF. AA.	- Estudio de la historia - Anticipación a la guerra futura	- Predicción del entorno operativo futuro
	OFENSIVA	- En el marco de defensiva - Empleo de operaciones en profundidad	- En el marco de seguridad nacional - Empleo de operaciones en profundidad

Tabla 5. Comparación postulados Svechin y Gerasimov.
***Fuente:* Elaboración propia**

Del cuadro anterior se puede observar:

- La similitud entre los códigos geopolíticos de la URSS y Rusia que enmarcan los periodos en los que vivieron ambos militares.
- La influencia que los postulados de Svechin tienen en Gerasimov, sobre todo la necesidad de anticiparse a los futuros

conflictos y la importancia de las guerras de desgaste y de la preparación del Estado para afrontarlas.

- El aumento de las capacidades militares rusas que propició la movilización económica promovida por Putin a principios del siglo XXI . En esta línea, Gerasimov, como parte de la movilización, observa la necesidad de generar pensamiento que permita anticiparse a los futuros conflictos, que son la base para diseñar sus estrategias ofensivas y defensivas.

6. Estrategia militar rusa

«No basta con tener en cuenta los retos de hoy, es necesario predecir el futuro» (Valery Gerasimov)

Desde 1991 hasta 2015 la estrategia militar rusa estuvo determinada por el rumbo de la política exterior del Estado. Con la llegada de Vladimir Putin como primer ministro en 1999 y como presidente en 2000, la política exterior rusa profundizó en el carácter euroasiático del Estado «tratando de restablecer la dignidad nacional y el poderío del Estado como el primer paso hacia la restauración de la otrora gloria rusa» (Urueña Sánchez y Dermer Wodnicky, 2022: 27).

La movilización del Estado iniciada por Putin en el año 2000, de marcado carácter económico, y el giro de los códigos geopolíticos de Rusia para tratar de establecerse como potencia regional con influencia en los países periféricos que formaron parte de la antigua URSS se enfrentaron a la percepción de desconfianza de la OTAN en relación con el riesgo que supone el crecimiento de Rusia.

6.1. La guerra de Georgia (2008)

Situada en el corazón de la región del Cáucaso, Georgia es importante para Rusia no solo debido a los lazos históricos que unen a ambos países, sino también por su situación geopolítica, derivada de su posición geográfica ejerciendo de tapón con el mundo musulmán, por la existencia de recursos naturales (gas y petróleo)[40], así como por ser zona de paso de oleoductos y gaseoductos (Campos Robles, 2017).

[40] Los hidrocarburos juegan un papel fundamental en la economía rusa al ser uno de los principales exportadores mundiales.



Figura 9. Plano de Georgia. Fuente: un.org, 2015

En agosto de 2008, Rusia y Georgia se enfrentaron en la guerra de los Cinco Días, que finalizó con la independencia, parcialmente reconocida, de las regiones de Abjasia y Osetia del Sur.

Esta región del Cáucaso Sur ha estado en el punto de mira de Rusia desde la desintegración de la URSS. Con la llegada de Vladimir Putin al poder, Rusia comenzó a aplicar medidas de apoyo a las regiones separatistas en contra de Georgia. La presidencia georgiana de Mijaíl Saakashvili, que había buscado un acercamiento con Occidente[41], principalmente con EE. UU., aumentó la tensión y aceleró las acciones rusas contra Georgia (Batashvili, 2018).

La ofensiva georgiana contra la capital oseta en agosto de 2008 derivó en la victoria final rusa y en la declaración de independencia de Abjasia y Osetia del Sur, que solo ha sido reconocida por Rusia, Venezuela y Nicaragua. Desde entonces, ambos territorios dependen principalmente del patrocinio ruso y la situación de independencia parcial de estas regiones es objeto de controversia internacional (Cuenca, 2020).

41 La posibilidad de formar parte de la OTAN aumentó más las tensiones entre Rusia y Georgia.

6.1.1. Estrategia militar de Rusia en la guerra Georgia

Inicialmente, cabe destacar que las FF. AA. rusas que participan en la guerra de Georgia habían evolucionado ligeramente desde 1991, pero todavía disponían de una estructura que estaba más pensada para la Guerra Fría. Los objetivos estratégicos definidos por Rusia eran evitar la entrada de Georgia en la OTAN, eludiendo una confrontación directa con Occidente, y enviar un mensaje a la comunidad internacional en relación con el firme propósito de defender los espacios postsoviéticos (Duguin, 2020).

Desde una posición defensiva frente a Occidente[42], la campaña rusa en Georgia fue precedida por un periodo de conformación donde se pudieron observar procedimientos propios de las estrategias híbridas desarrolladas en el capítulo anterior (Campos Robles, 2017).

	ESTRATEGIA HÍBRIDA EMPLEADA	**OBSERVACIONES**
ENTORNO POLÍTICO	E1. Reunión de V. Putín con líderes de Abjasia y Osetia del Sur.	O1. Debilitar el poder político de Georgia fortaleciendo a su vez a los líderes de Abjasia y Osetia del Sur.
ENTORNO DIPLOMÁTICO	E2. Rusia concede pasaportes rusos a ciudadanos de Osetia del Sur y de Abjasia.	O2. Apoyo de ciudadanos a Rusia y desprestigio de Georgia.
ENTORNO ECONÓMICO	E3. Rusia prohíbe la importación de alimentos procedentes de Georgia.	O3. Inestabilidad económica.
ENTORNO MILITAR	E4. Rusia despliega militares como observadores de paz. Antes del conflicto aumentó el número de observadores.	O4. Consentimiento por parte de la comunidad internacional del despliegue de militares. Estos juegan un papel clave en el inicio del conflicto.
ENTORNO INFORMACIÓN	E5. Empleo de los medios de comunicación para legitimar la intervención rusa.	O5. Aumento de apoyo a la intervención.

Tabla 6. Estrategias híbridas observadas en la guerra de Georgia 2008.
***Fuente:* Elaboración propia basada en Campos Robles, 2017**

Para adaptar de forma favorable el entorno en la región, Rusia aprovechó su influencia sobre las regiones separatistas. Además,

[42] Siguiendo lo definido en el capítulo anterior, Rusia ejerce de potencia menor frente a Occidente.

implementó una poderosa campaña de desinformación para generar los mensajes y ejercer influencia tanto en las regiones en conflicto como en la comunidad internacional (Batashvili, 2018).

En relación con las fuerzas militares participantes en el conflicto, Rusia había reforzado previamente las unidades en la zona del Cáucaso como respuesta a la escalada de tensión con Georgia y era normal la realización de ejercicios militares en campos de adiestramiento próximos a la cordillera del Gran Cáucaso como medida de disuasión. Además, Rusia mantenía fuerzas de mantenimiento de la paz en Abjasia desde el conflicto de Georgia-Abjasia del año 1993 que incrementó hasta los tres mil soldados (Campos Robles, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que Rusia empleó la zona gris antes del conflicto y que llevó a cabo operaciones en profundidad empleando el ámbito de la información y las fuerzas convencionales para alcanzar sus objetivos, de modo que se puede identificar un vínculo con las estrategias militares desarrolladas en los años 1920-1930.

OPERACIONES EN PROFUNDIDAD EN LA GUERRA DE GEORGIA	
ÁMBITO PRINCIPAL	Físico (terreno) y cognitivo (información)
PRIMER ESCALÓN	**Acciones para lograr control parcial:** - Campaña de desinformación en medios - Separatistas Abjasia y Osetia
SEGUNDO ESCALÓN	**Acciones para lograr paralizar al adversario inicialmente:** - Fuerzas paramilitares en Abjasia y Osetia del sur - Observadores de paz rusos - Campañas de desinformación en medios - Ataques a webs y redes de comunicación de Georgia
TERCER ESCALÓN	**Acciones para alcanzar profundidad en despliegue** - Unidades motorizadas rusas para alcanzar la capital de Abjasia y Osetia del Sur
CUARTO ESCALÓN	**Acciones para consolidar el territorio** - Unidades convencionales

Tabla 7. Operaciones en profundidad en la guerra de Georgia.
Fuente: **Elaboración propia, basado en Campos Robles, 2017**

En la guerra de Georgia se confirma el empleo de los ámbitos cognitivo y ciberespacial como parte de los escalones iniciales

que permiten alcanzar posteriormente la profundidad del despliegue enemigo y consolidar el terreno obtenido. El empleo de estos ámbitos se realiza mediante estrategias híbridas que evolucionan el papel que jugaban los espacios físicos en los años 30.

En relación con la guerra de Georgia y el periodo que la contextualiza se puede observar una continuidad relacionada con códigos geopolíticos de la URSS de los años 30 y la Rusia de la primera década del 2000 con respecto a la importancia del espacio periférico y su percepción de inseguridad. Además, la movilización iniciada por Putin, que repercute en la industria de la defensa rusa al buscar un modelo que permita una mayor autonomía estratégica a través del desarrollo de capacidades propias, se asemeja a la reflexión realizada por Svechin en su libro *Strategiia* en relación con la movilización gradual del país y el importante papel que juega la industria: *¿cómo ha de prepararse la URSS para la guerra?*

MOVILIZACIÓN		
	MOVILIZACIÓN GRADUAL DE SVECHIN	**«MOVILIZACIÓN» DE RUSIA**
ELEMENTOS CLAVE DE LA MOVILIZACIÓN	. Movilización gradual de la industria . Industria al servicio de la guerra	. Economía (hidrocarburos) . Nacionalización de empresas . Autonomía estratégica en industria de defensa
FUERZAS ARMADAS	. Sistema de reemplazo . Movilización gradual del personal en función del esfuerzo de guerra	. Ejército profesional . Capacidades adaptadas a los nuevos ámbitos . Sistemas de mando y control más ágiles
SEGURIDAD Y DEFENSA	. Preparación del terreno y los aspectos físicos . Mejora de vías de comunicación	. Disponibilidad de unidades . Disminuir tiempos de reacción de las FF. AA. . Seguridad frente amenazas híbridas

Tabla 8. Movilización gradual de Svechin y «movilización» de Rusia. Fuente: Elaboración propia basada en Svechin y Lee, 2004 y Campos Robles, 2017

A pesar de las semejanzas entre la movilización en ambos periodos, se estima necesario realizar la siguiente apreciación: Svechin entendía la movilización de la industria como un proceso gradual en el que toda la capacidad de dotar a las FF. AA. de lo que nece-

sitaban estaba al servicio de la guerra. En cambio, a partir del año 2000, la importancia de la industria nacional se refleja en la capacidad de esta para suministrar a las FF. AA. unos medios y materiales tecnológicamente avanzados.

6.2. La guerra de Ucrania (2014)

Al examinar en detalle los motivos por los cuales el Kremlin considera que Ucrania es fundamental para sus intereses, se pueden identificar, además de los factores históricos desarrollados en el capítulo 2 relacionados con la percepción de inseguridad, otros aspectos de carácter geoeconómico y geopolítico relacionados principalmente con su ubicación en la costa norte del mar Negro y con sus recursos (Urueña Sánchez y Dermer Wodnicky, 2022). Además, en Ucrania se localiza el origen del Rus de Kiev, que fue origen del primer Imperio ruso en el siglo IX (Kaplan, 2020).

Sin entrar a profundizar en las causas del conflicto entre Rusia y Ucrania en 2014, se pueden observar:

- Un conjunto de causas profundas relacionadas con el valor del territorio y de las dos realidades culturales diferenciadas que separan el país en dos partes, una de perfil occidental y otra de origen eslavo-ortodoxa (Granados, 2007).
- Una serie de causas coyunturales relacionadas con aspectos económicos, energéticos y políticos. En relación con estos últimos cabe considerar la expansión de la OTAN, que ha sido percibida con gran desconfianza por Rusia y ha generado tensiones en los espacios postsoviéticos, incluida Ucrania. Además, se debe sumar la posición de la UE, que ha aislado a Rusia y no la ha tenido en cuenta en las políticas de seguridad europeas durante su proceso de expansión.
- A nivel superficial se puede situar, como hito que desencadena el conflicto, los acontecimientos que se desarrollan en Kiev a partir del 30 de noviembre de 2013 en el Maidan[43], precedidos por el anuncio de Yanukovich de romper las relaciones con la UE en favor de Rusia (Ruiz González, 2014).

[43] Estos hechos provocaron que se degradara la situación en Ucrania con una crisis social caracterizada por la polarización entre proeuropeos y prorrusos que llevó a la destitución de Yanukovich el 24 de febrero del 2014. Posteriormente se produjo el referéndum en Crimea y su anexión por parte de Rusia.

El resultado de la guerra de Ucrania en 2014 fue la anexión de Crimea a Rusia a través de una pequeña operación militar y del empleo de estrategias híbridas en el marco de una posición defensiva frente a Occidente.

6.2.1. Estrategia militar en la guerra de Ucrania 2014

La guerra de Ucrania en 2014 tiene lugar con Gerasimov como jefe del Estado Mayor de las FF. AA. rusas. En este conflicto se ponen de manifiesto las estrategias por él definidas mediante el empleo de herramientas militares y no militares acordes a la situación del conflicto y a su evolución (Makotczenko, 2019).

La estrategia híbrida rusa fue altamente efectiva en la campaña de Crimea, similar a la guerra de Georgia seis años antes. Rusia implementó esta estrategia en dos etapas: en la primera bloqueó las tropas ucranianas en sus bases mientras que, en la segunda, utilizó la guerra psicológica, la intimidación y la propaganda a través de internet, los medios de comunicación y las redes sociales para socavar la resistencia y evitar una respuesta militar (Berzins, 2016).

Las estrategias seguidas por Rusia en este conflicto fueron las siguientes (Yenidünya y Atalay, 2016):

- Guerra regular/irregular: al comienzo de la guerra, Rusia empleó unidades militares de forma encubierta con uniformes sin identificación que alcanzaron en muy poco tiempo objetivos de alto valor para Ucrania (edificios gubernamentales, aeródromos, bases militares y estaciones de policía).
- Disuasión: Rusia llevó a cabo ejercicios militares conjuntos en la frontera con Ucrania como medida de disuasión.
- Desinformación: en el ámbito cognitivo, Rusia empleó la desinformación a través de plataformas como internet, periódicos y, especialmente, a través de la televisión.
- Guerra en el ámbito ciberespacial: Rusia explotó este ámbito con eficacia mediante ataques sobre infraestructuras críticas de Ucrania y la obtención de información procedente de altos funcionarios ucranianos.
- Guerra económica: Rusia desestabilizó la economía ucraniana alterando los precios de la energía y cesando actividades comerciales en sectores en los que Ucrania tenía una gran dependencia de Rusia.

- Terrorismo: Rusia empleó esta estrategia mediante amenazas y asesinatos contra la población proucraniana, principalmente en la península de Crimea.

Entre las principales estrategias empleadas por Gerasimov cabe destacar el empleo de la zona gris tal como se desarrolló en el capítulo anterior, la rapidez con la que se desarrollan las acciones ofensivas y el empleo de nuevos ámbitos de actuación.

En relación con las operaciones en profundidad, Gerasimov evolucionó las capacidades empleadas en Georgia al otorgarle un mayor protagonismo a las acciones en el ámbito cognitivo y ciberespacial. En este sentido, Rusia aplica los mismos códigos geopolíticos identificados en los años 30 y, desde la continuidad de la posición defensiva respecto a Estados Unidos y la OTAN, lleva a cabo acciones ofensivas en profundidad. Por lo tanto, se estima conveniente señalar las similitudes entre las estrategias definidas por Svechin relativas a la guerra de desgaste en combinación con acciones ofensivas y la postura que sigue Rusia desde la guerra de Georgia.

A continuación, se expone un cuadro que refleja el desarrollo de las operaciones en profundidad en el conflicto de Ucrania en 2014.

OPERACIONES EN PROFUNDIDAD EN LA GUERRA DE UCRANIA (2014)	
ÁMBITO PRINCIPAL	Cognitivo principalmente. Además, físico y ciberespacial
PRIMER ESCALÓN	**Acciones para lograr control parcial:** - Manifestaciones de prorrusos - Fuerzas sin identificación - Espacio aéreo cerrado - Desinformación en medios de comunicación
SEGUNDO ESCALÓN	**Acciones para lograr paralizar al adversario inicialmente:** - Fuerzas rusas ocupan toda la península de Crimea - Acciones cibernéticas contra páginas web gubernamentales - Campañas de desinformación en medios
TERCER ESCALÓN	**Acciones para alcanzar profundidad en despliegue** - Despliegue en Donbass mediante guerrilleros, mercenarios chechenos - Mercenarios chechenos - Unidades convencionales
CUARTO ESCALÓN	**Acciones para consolidar el territorio** - Unidades convencionales - Población para legitimar territorio

Tabla 9. Operaciones en profundidad en la guerra de Ucrania.
***Fuente:* Elaboración propia, basado en Morris, 2020**

La guerra de Ucrania en 2014 es una continuación de la guerra de Georgia en 2008. La estrategia militar rusa se puede conceptualizar dentro de la evolución de la política exterior rusa desde 1991 mediante la modificación de sus códigos geopolíticos a comienzos del siglo XXI para aplicar un realismo ofensivo en sus zonas periféricas (Casaus, 2017).

Dentro de esta evolución se observan:

- La movilización del Estado a través de las reformas estructurales de Estado y la modernización de las FF. AA. dinamizando la industria de la defensa.
- La adaptación de las estrategias militares a los nuevos ámbitos de las operaciones y a las nuevas tecnologías, aunque manteniendo un enfoque operacional basado en las operaciones limitadas ofensivas en las zonas de interés dentro de una postura de seguridad nacional.
- La preocupación por alcanzar la iniciativa en relación con el pensamiento prospectivo de los futuros conflictos, alineando todas las capacidades con este pensamiento.

7. Conclusiones

7.1. Visión estratégica de la URSS y de Rusia

La identidad de la Federación de Rusia ha sido construida a lo largo de su historia desde el origen del Rus de Kiev en el siglo IX. No obstante, han sido los acontecimientos del siglo XX los que más han marcado su carácter, definido en primer lugar por la revolución bolchevique de 1917 y la creación de la URSS en 1922, por la invasión de Alemania en 1941, por la confrontación entre los EE. UU. y la URSS en la Guerra Fría y, finalmente, por la desintegración de las URSS en 1991.

Ya en el siglo XXI se ponen de manifiesto dinámicas que pivotan sobre el hilo conductor que caracteriza la tradicional visión estratégica del Imperio ruso, la URSS y la Federación de Rusia, que es la percepción de inseguridad derivada de su posición geográfica. Esto ha significado concebir a los países que la rodean como espacios de especial interés que amortiguan cualquier intento de invasión por sus potenciales enemigos.

Por lo tanto, si atendemos a los condicionantes geopolíticos del Estado, existe una continuidad entre la estrategia militar rusa y

la soviética que se manifiesta a lo largo de los siglos XX y XXI a través de los códigos geopolíticos desarrollados en el marco de la teoría del realismo clásico en el siglo XX, con su evolución a neorrealismo en sus corrientes ofensiva y defensiva.

Sobre la base de esta visión geoestratégica compartida a lo largo de la historia, pensadores militares han desarrollado la estrategia militar más adecuada atendiendo principalmente a los condicionantes geográficos del Estado ruso y proponiendo los mejores mecanismos de defensa y, en caso necesario, de ofensiva.

7.2. Influencia de Svechin en la estrategia militar rusa

Cabe destacar como aportaciones más significativas que han tenido influencia en la estrategia militar rusa las siguientes:

- La guerra de desgaste: Svechin defendió que la URSS debía afrontar la guerra futura desde una posición defensiva atendiendo a las características geográficas, económicas y a su potencial militar. Para Svechin esta postura era compatible con las estrategias ofensivas, aunque de manera limitada.
- El papel de la URSS en la IIGM se desarrolló tal como Svechin lo había postulado: una guerra de desgaste (1941-1945) donde se empeñó la totalidad de la nación y donde se pudieron observar operaciones ofensivas en profundidad (operación Uranus, la batalla del Kursk y la operación Bagration).
- En este sentido, la Rusia del siglo XXI aplica los mismos códigos geopolíticos a los identificados en la URSS de los años 30 y, desde la continuidad de una posición defensiva respecto a Estados Unidos y la OTAN, lleva a cabo principalmente acciones ofensivas en profundidad en sus zonas de interés. Por lo tanto, se estima conveniente señalar las similitudes entre las estrategias definidas por Svechin relativas a la guerra de desgaste en combinación con acciones ofensivas y la postura que sigue Rusia desde la guerra de Georgia.
- La movilización gradual: Svechin entendió que el Estado soviético debía organizarse para la siguiente guerra a través de una reforma económico industrial estableciendo diferentes escalones que permitieran a las FF. AA. disponer de los recursos necesarios. Además, las vías de comunicación debían modernizarse para permitir reducir los tiempos de despliegue de unidades y, de ese modo, mejorar su disponibilidad. Otro

aspecto que desarrolló en línea con los anteriores fue el del alistamiento de personal, que debía ser gradual y sin restar capacidades a la industria.

- Las reformas económicas que Putin llevó a cabo en Rusia en el año 2000 son realizadas con el objetivo de devolver al Estado ruso un papel protagonista en la política internacional. Este proceso está influenciado por las ideas de Svechin en relación con la importancia de movilización económica-industrial y el impacto sobre las capacidades de las FF. AA.
- El valor de la anticipación: Gerasimov compartió el pensamiento de Svechin en su famoso artículo de 2013 *El valor de la ciencia está en la previsión* en relación con la importancia del pensamiento militar para anticiparse a futuros retos. Svechin, mediante su profundo conocimiento de la historia, anticipó lo sucedido durante la IIGM y Gerasimov, en la línea del anterior, entendió los nuevos ámbitos de las operaciones y conceptualizó nuevos términos, como zona gris y estrategias híbridas, que dominan el panorama doctrinal militar actual.

7.3. Sobre las operaciones en profundidad

Los capítulos 3 y 4 desarrollan las operaciones en profundidad y cómo han evolucionado desde su origen (1920-1930) hasta el siglo XXI. En este sentido, su evolución está ligada principalmente a los nuevos ámbitos de las operaciones (cognitivo y ciberespacial) que complementan al entorno físico, que era donde se desarrollaban exclusivamente en sus orígenes.

Svechin entendió este tipo de operaciones como un complemento a la guerra de desgaste, que permitía, en el momento adecuado, desarticular al enemigo mediante una serie sucesiva de esfuerzos que le permitían profundizar en el dispositivo del oponente parar finalmente controlar el terreno.

En relación con este tipo de operaciones, en la guerra de Ucrania en 2014 Gerasimov, como jefe de Estado Mayor de las FF. AA. rusas, tiene un papel destacado al otorgar un mayor protagonismo a las acciones en el ámbito cognitivo y ciberespacial respecto a la guerra de Georgia en 2008. Para ello, emplea las acciones híbridas en todo el espectro del conflicto, obteniendo el máximo rendimiento.

Por lo tanto, este tipo de operaciones son características de la tradición militar soviética/rusa y derivan de la comprensión del

enemigo como un sistema complejo que permite atacarlo en todas las áreas de su organización operativa utilizando los diversos instrumentos de poder de un Estado.

7.4. Sobre las estrategias híbridas como mecanismo de defensa para potencias menores

La creciente disponibilidad y accesibilidad de nuevas tecnologías ha permitido a los Estados utilizar estrategias híbridas. Si atendemos al empleo de las herramientas de poder, la información se ha convertido en la más empleada en la zona gris del espectro del conflicto, especialmente por actores con desventaja en los ámbitos militares, económicos y diplomáticos.

Sin embargo, se ha observado que actores como Rusia han utilizado estas estrategias con éxito en su invasión de Ucrania en 2014 y en la guerra de Georgia en 2008. En este sentido, a pesar de que Rusia emplea las estrategias híbridas para evitar la confrontación directa con EE. UU. y la OTAN, en ningún caso se podría definir a Rusia como potencia menor atendiendo a elementos como superficie, población, economía o potencial militar.

Por lo tanto, las estrategias híbridas como mecanismo de defensa no estarán relacionadas tanto con la clasificación del Estado en cuestión en términos de potencia, sino más bien en relación con los objetivos perseguidos con su empleo y con el impacto que pueden tener en la percepción de los actores involucrados respecto a la respuesta que podrán llevar a cabo.

Respecto al párrafo anterior, se aprecia que el empleo de estrategias híbridas, principalmente en el ámbito de la información, ofrece mayores ventajas a Estados autoritarios que a países de corte democrático debido a la capacidad de toma de decisiones, ya que en estos últimos será más lenta y estará condicionada por la percepción de la población.

Bibliografía

Agnew, J. (1998). *Geopolitics: re-visioning world politics*. 2ª ed. Taylor & Francis e-Library.

Bahamonde, A. O. y Bustos, C. A. (2010). El Ejército Rojo: Entre la Ideología y la Realidad (1917 – 1941). *Academia*, 34, p. 27.

Baqués, J. (2017). Hacia una definición del concepto «Gray Zone» (GZ). *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, p. 30.

Barnes, J. E. y Hodge, N. (2017). The New Cold War Pits a U.S. General Against His Longtime Russian Nemesis [en línea]. *The Wall Street Journal.* [Consulta: 10 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.wsj.com/articles/the-new-cold-war-pits-a-u-s-general-against-his-longtime-russian-nemesis-1497623852.

Batashvili, D. (2018). August 7: How Russia prepared and launched the 2008 invasion of Georgia. *Georgian Foundation for Strategic and International studies*, 103.

Baumann, R. (2009). El comercio entre los países del «BRICS». *Comisión económica para América latina y el Caribe*, p. 29.

BBC News (2012). Profile: Russia's new military chief Valery Gerasimov [en línea]. *BBC News*. [Consulta: 7 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.bbc.com/news/world-europe-20270111.

—. (2020). Las inéditas imágenes de la explosión de la bomba nuclear más poderosa de la historia (3300 veces más destructiva que la de Hiroshima) [en línea]. *BBC News Mundo*. [Consulta: 1 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-53951839

Berzins, J. (2016). Russia´s new generation warfare in Ukraine. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 26(4).

Calderón, M. J. (2020). El pensamiento militar de Valery Gerasimov sobre los actuales conflictos armados (2011-2015), *Visión Conjunta*, p. 9.

Calduch Cervera, R. (2000). *Teorías de las Relaciones Internacionales*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Calduch Cervera, R. *et al.* (2010). Influencia de la nueva Rusia en el actual sistema de seguridad. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, Ministerio de Defensa.

Campos, J. L. (2023). La doctrina soviética de las operaciones profundas: desde la URSS hasta la Rusia actual. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.

Campos Robles, M. (2017). Las lecciones aprendidas por las Fuerzas Armadas rusas en la guerra de Georgia (2008): el origen de la llamada Doctrina «Gerasimov». *Global Strategy*, p. 25.

—. (2018). El arte operacional ruso: de Tukachchesky a la actual «Doctrina Gerasimov». *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, pp. 333-347.

Casaus, M. Á. M. (2017). *La política exterior de Rusia entre el realismo ofensivo y el realismo defensivo: el caso de Ucrania*. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado.

Clausewitz, C. von (2014). *De la guerra: versión íntegra*. Madrid: La Esfera de los libros.

Congreso de Soviets de la URSS. (1924). *Constitución de la URSS* [en línea]. [Consulta: 2014]. Disponible en: https://mjp.univ-perp.fr/constit/su1924.htm.

Cuenca, A. (2020). Abjasia y Osetia del Sur, las dos regiones en disputa entre Georgia y Rusia [en línea]. *El Orden Mundial - EOM*. [Consulta: 7 de abril de 2023]. Disponible en: https://elordenmundial.com/abjasia-osetia-del-sur-conflicto-georgia-rusia/.

Duguin, A. (2020). *La geopolítica de Rusia: De la revolución rusa a Putin*. Hipérbola Janus.

Fernández Nieto, I. (2012). Revolución de Asuntos Militares (RAM). *Revista General de Marina*, 262, p. 177.

Flint, C. (2006). *Introduction to geopolitics*. Londres y Nueva York: Routledge.

Frías Sanchez, C. J. (2022). Ucrania y el ejército ruso: primeras impresiones. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, p. 14.

Gerasimov, V. (2013). The Value of Science is inght the Foresi. *Military Review*, pp. 23-29.

—. (2014). Estado Mayor y Defensa. *Voyenno-Promyshlennyy Kurier (VPK)*, 4(522), p. 522.

Granados, J. (2007). Ucrania, un Estado y dos civilizaciones. *UNISCI Discussion Papers*, (14), p. 12.

Granda Coterillo, J. M. y Martí Sempere, C. (2000). ¿Qué se entiende por RAM? [ponencia]. En: *La RAM en España* (Madrid).

Gray, C. S. (1999). *Modern strategy*. New York: Oxford University Press.

Hernández-García, L. A. (2022). La zona gris: una aproximación conceptual desde las FAS. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 34, p. 15.

Hinkle, K. T. (2017). *Russia's reactions to the color revolutions*. [Tesis]. California, Naval Postgraduate School.

Hubatschok, G. (1979). Fases principales de la evoluciónestratégica y de las FFAA de la OTAN y del Pacto de Varsovia. *Europaische Wehrkunde*, p. 29.

Huntington, S. P. (1996). *The Clash of Civilizations and the remaking of world order*. Titivillus.

Kane, M. N. J. (2019). From Tukhachevskii to Gerasimov: The Evolution of the Russian Way of Warfare into the Information Age, *School of Advanced Military Studies US Army Command and General Staff College Fort Leavenworth*, p. 58.

Kaplan, R. D. (2020). *La venganza de la geografía: cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. 1ª ed., 2ª reimp. Barcelona: RBA.

Kennan, G. F. (1947). The Sources of Soviet Conduct, *Foreign Affairs*, 25(4), p. 566. DOI:10.2307/20030065.

Kokoshin, A. A. (1998). *Soviet strategic thought (1917-91)*. Londres: The MIT Press (BCSIA studies in international security).

Lenin, V. I. (1919). *Sobre el Estado* [en línea]. Conferencia pronunciada en la Universidad Sverdlov. [Consulta: 2024]. Disponible en: http://redaccion.psuv.org.ve/wp-content/uploads/2010/05/SOBRE-EL-ESTADO.pdf.

Limón, P. (2022). Saul B. Cohen: neutralidad científica y contención selectiva más allá del orden bipolar [en línea]. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 13(1), pp. 245-256. DOI:10.5209/geop.81901.

Longworth, P. (2006). *Russia: the once and future empire from pre-history to Putin*. First U.S. edition. New York: St. Martin's Press.

Mackintosh, M. (1969). La Evolución del Pacto de Varsovia. *Instituto de Estudios Estratégicos de Londres (Adelphy Pappers),* 58.

Makotczenko, M. (2019). Una nueva visión de la estrategia militar en la concepción del general de la Federación Rusa, Valery Gerasimov. *Visión Conjunta*, 21, p. 5.

McMahon, R. (2009). *Guerra fria*. España: Alianza.

Mearsheimer, J. J. (2003). *The tragedy of great power politics*. New York: Norton.

Milosevich-Juaristi, M. (2016). *El proceso de «reimperialización» de Rusia, 2000-2016*, Real instituto Elcano, p. 36.

Ministerio de Defensa. (2018). *Doctrina para el empleo de las FAS: PDC-01(A)*. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Montoliu Zunzunegui, G. de (1999). Evolucion de la concepcion estrategica rusa. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 101, pp. 169-193.

Morales Morales, S. (2017). El futuro de la naturaleza de los conflictos armados. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, p. 27.

Morris, P. (2020). Russian deep operations: a contemporary application. *Air War College*, p. 24.

NATO. (2019). *Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations*. *A. (2)*. (s. l), Nato Standardization Office.

Paret, P. (1992). *Creadores de la estrategia moderna: desde Maquiavelo a la era nuclear*. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Pontijas Calderón, J. L. (2020). Tendencias en la guerra por delegación (proxy warfare), *bie3: Boletín IEEE*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, (18), pp. 85-96.

Quiñones de la Iglesia, F. J. (2020). Una revisión del concepto «guerra híbrida/actor híbrido», *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.

RAE (2022a). Desinformar [en línea]. *Diccionario de la lengua española*, *Edición del Tricentenario*. [Consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: https://dle.rae.es/desinformar.

—. (2022b). Propaganda [en línea]. *Diccionario de la lengua española*, *Edición del Tricentenario*. [Consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: https://dle.rae.es/propaganda

Ruiz, F. J. (2012). *Rusia en la sociedad internacional: perspectivas tras el retorno de Putin*. Madrid: UNISCI.

Ruiz González, F. J. (2014). Ucrania: Revolución y Guerra Civil. Una visión alternativa de la crisis, *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 19, p. 45.

Rumer, E. (2019). The Primakov (Not Gerasimov) Doctrine in Action. *Carnegie Endowment for International Peace*, p. 30.

Seversky, A. D. (1951). *El poder aéreo: Clave de la supervivencia*. Buenos Aires: G. Kraft limitada.

Spykman. (1944). *Estados Unidos frente al mundo*. México: Fondo de cultura económica.

Stone, D. R. (2012). Misreading Svechin: Attrition, Annihilation, and Historicism. *The Journal of military history*, p. 22.

Svechin, A. y Lee, K. D. (2004). *Strategy* [en línea]. Minneapolis: East View Publications. [Consulta: 12 de agosto de 2022]. Disponible en: https://archive.org/details/strategy0000svec

Taibo, C. (1999). *La Unión Soviética. El espacio ruso-soviético en el Siglo 20*. Madrid: Síntesis.

Truman, H. S. (1955). Discurso de 11 de marzo de 1947 en Nueva York. En: *Memoirs: Year of Decisions*. EE. UU.: William S. Konecky Associates.

Turner, B. S. (2012). La ciudadanía árabe: la Primavera Árabe y sus consecuencias no intencionales, *Sociología Histórica,* 1, pp. 29-53.

Tutunjian, J. (2020). Tsarist Russia's Greatest General was Armenian [en línea]. *Keghart*. [Consulta: 7 de marzo de 2023]. Disponible en: https://keghart.org/tutunjian-suvorov/.

Urueña Sánchez, M. y Dermer Wodnicky, M. (2022). Ucrania en el tablero geoestratégico ruso: un análisis desde los códigos geopolíticos (1991-2022). *Novom Jus*, 16(3), p. 26.

Waltz, K. N. (1988). *Teoría de la política internacional*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Westad, O. A., Pradera, A. y Cifuentes, I. (2018). *La Guerra Fría: Una historia mundial*. 1ª ed. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Yenidünya, A. y Atalay, M. (2016). Comparative Analysis of Russian Hybrid Methods in Ukraine and Syria Crisis. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 26(4), p. 13.

Capítulo sexto

Planeamiento, visualización y libertad de acción del comandante operacional

Sebastián Carlos Latorre

Resumen

El principio clausewitziano de lo militar subordinado a lo político fue la premisa que moldeó el pensamiento castrense moderno en Occidente.

Doscientos años después de que la obra de Clausewitz viera la luz, su vigencia se ha mostrado inalterable en esencia, a pesar de que muchos pensadores del arte militar contemporáneos hayan proclamado su obsolescencia. El reciente conflicto generado por la invasión rusa a Ucrania evidenció la vigencia de estos postulados.

La historia nos demuestra también que el manejo de esa relación dominante de lo político sobre lo militar constituye un factor determinante en la resolución de los conflictos bélicos. Son múltiples los ejemplos que exponen que cualquier interferencia en esa dependencia conduce inevitablemente a la derrota.

Cuando lo militar se impone a lo político, la guerra deviene en un fin en sí mismo; se pierde la noción del propósito que direcciona el acto violento, el conocimiento del porqué se lucha y la capacidad de evaluar hasta dónde tiene sentido el esfuerzo bélico.

En contrapartida, cuando la política invade los límites de la conducción operacional propiamente se desvirtúan las acciones militares, que pierden su coherencia y coordinación en orden al fin establecido.

Palabras clave

Comandante Operacional, Visualización, Intermediación, Libertad de acción, Planeamiento.

Operational Commander's planning, visualization and freedom of action

Abstract

The Clausewitzian principle of the military subordinated to the political was the premise that shaped modern military thought in the West.

Two hundred years after Clausewitz's work came to light, its validity has remained essentially unchanged, even though many contemporary thinkers of military art have proclaimed its obsolescence. The recent conflict generated by the Russian invasion of Ukraine evidenced the validity of these postulates.

History also shows us that the handling of this dominant relationship between the political and the military constitutes a determining factor in the resolution of armed conflicts. There are a lot of examples that show that any interference in this dependency leads to defeat inevitably.

When the military prevails over the political, war becomes an end in itself; the notion of the end that directs the violent act, the knowledge of why it is fought, and the ability to evaluate the extent to which the war effort makes sense are lost.

On the other hand, when politics invades the limits of operational leadership, military actions are distorted and loses their coherence and coordination to achieve the established goal.

Key words

Operational Commander, Visualization, Intermediation, Freedom of action, Planning.

1. Introducción

El análisis de los conflictos armados recientes posibilita entender cómo los escenarios que se presentan en la actualidad exigen una mayor capacidad de autodeterminación en el comandante de nivel operacional, puesto que los desafíos que enfrenta han superado largamente la lógica lineal de causa–efecto y son de tal grado de complejidad que obligan a maximizar su soberanía dentro del teatro de operaciones. El comandante debe entonces obrar orientado por la intención política, pero no aprisionado por esta.

El estudio profundo de la historia militar y, más específicamente, de las últimas experiencias obtenidas en Iraq e Afganistán permiten intuir la existencia de una relación directa entre la visualización del teatro por parte del comandante, su capacidad de intermediación y la transformación esperada de la realidad.

Lo expuesto se ve también reflejado con claridad en la reciente invasión a Ucrania, donde la evidente desatención al nivel operacional de la guerra demostrada por la máxima conducción política rusa ha producido un impacto directo en el desarrollo de la campaña, lo que explica en gran parte la imposibilidad de haber obtenido los objetivos planificados en los tiempos previstos.

La mencionada relación tripartita aporta también los rasgos más importantes que determinan el matiz que adoptarán las operaciones y en cuya gestión eficiente es donde se pone a prueba la capacidad del comandante operacional, puesto que en su persona se materializa la clave para el éxito o el fracaso entendidos como elemento que traduce el interés del máximo nivel político en acciones que deben ser ejecutadas por el mínimo nivel táctico.

Las herramientas de las que dispone el comandante operacional son la visualización y la libertad de acción, aplicadas ambas al planeamiento, así como su capacidad de intermediación para ajustar la realidad del teatro a las necesidades que impulsaron la ejecución de la acción bélica en primer lugar.

La visualización se entiende como la capacidad reflexiva que anticipa intelectualmente la secuencia ordenada de acciones que permiten esbozar una solución inicial al problema al que está siendo sometido el instrumento militar. La primera batalla de la guerra, y la que probablemente tenga mayor impacto en el desarrollo de la campaña, tiene lugar precisamente en ese momento, cuando ambos comandantes se enfrentan en la elaboración antagónica de esa concepción preclara mucho antes de realizar el primer disparo.

Como ejemplo de esto podemos afirmar que la victoria francesa en la renombrada batalla de Austerlitz, durante la Tercera Coalición, no fue ganada por el violento ataque al centro enemigo del mariscal Soult, sino cuando el talento inigualable de Napoleón, mucho antes de haber emplazado el primer cañón, visualizó como factor de éxito abandonar al enemigo los Altos de Pratzen, creando en ellos una debilidad de su fortaleza.

La visualización, que alcanza el brillo máximo con el genio napoleónico, debe ser perfeccionada por medio de un proceso de planeamiento lo suficientemente preciso para permitir el análisis de todas las variables que intervienen en la situación, pero que al mismo tiempo sea lo bastante flexible como para no comprometer la indispensable libertad de acción.

2. Vinculación dirección política–conducción militar en los escenarios bélicos actuales

La reciente invasión rusa a territorio ucraniano ha devuelto al centro de la escena mundial un escenario que parecía lejano: la guerra interestatal en Europa continental.

Más allá de las causas profundas o coyunturales que han desatado el conflicto armado, es posible utilizar este ejemplo actual para ahondar en el análisis de un aspecto particular de la guerra que se mantiene constante en su esencia como es la relación entre su dirección política y su conducción militar.

Sun Tzu, en su célebre tratado sobre estrategia desarrollado hace más de 2500 años, advierte ya esta relación esencial al postular que «la guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien» (Tzu, 2003: 4)

Estos postulados fueron después recogidos y profundizados por Nicolás Maquiavelo en su célebre *El príncipe* o por Carl von Clausewitz en el tratado militar más influyente de la historia contemporánea, lo que evidencia lo universal y perenne de estos conceptos.

El conflicto ruso-ucraniano nos acerca también la posibilidad de analizar la dirección de la guerra desde dos sistemas políticos que se presentan antagónicos como es la democracia occidental de carácter liberal representada por Ucrania y la autocracia rusa como forma de gobierno en la cual la voluntad de una persona es ley suprema, según la definición de la Real Academia Española.

Para adentrarse en el estudio de la relación tensionante entre dirección política y conducción militar es ineludible referirse a la obra de Clausewitz, que puede ser considerada un punto de partida común en la temática.

Su obra constituye el primer tratado que busca dotar de una teoría universal a la guerra como fenómeno social que, «aunque es una acción destructiva, es una actividad humana más y que, aunque siempre tiene episodios incontrolables, es susceptible de cierto control por parte de los hombres» (Reinel Sánchez, 2004: 3).

Clausewitz sustenta su teoría en el elemento distintivo que tipifica a la guerra en su esencia misma y que él define como un duelo, puesto que la guerra «no es más que un combate singular ampliado» (Clausewitz, 2014: 17)

Una interpretación más profunda de esta analogía entre guerra y duelo la ofrece José Fernández Vega (2005: 142-143) al postular que:

> «El duelo no pretende mostrar la guerra tal como ella es, sino poner en manifiesto alguno de sus elementos mediante una ficción teórica encarnada en una figura individualista y física. En efecto, aquí solo se trata de imaginar la guerra como un conflicto entre dos individuos, cada uno de los cuales busca modificar la conducta de la otra a la medida de la propia voluntad».

A partir de la lucha como elemento esencial, Clausewitz va constituyendo los componentes que, integrándose, dan forma y estructura a la guerra. De este modo, define la dirección de la guerra como la «ordenación y dirección de la lucha» y a los combates como «un número más o menos grande de actos individuales y completos en sí mismos» (Clausewitz, 2005: 80).

Escalando estos conceptos, introduce una primera distinción sobre las actividades que la conforman, que son «ordenar entre sí y dirigir esos combates y vincularlos entre sí para los fines de la guerra. Lo uno se llama táctica y lo otro la estrategia» (Clausewitz, 2005: 80).

Profundizando en esta concepción, define a la táctica como «la doctrina de las Fuerzas Armadas en el combate y la estrategia como la doctrina del uso de los combates para los fines de la guerra» (Clausewitz, 2005: 81).

Esta teoría universal postulada por Clausewitz constituye la base del pensamiento militar moderno occidental. Sin embargo, su interpretación permite justificar concepciones antagónicas en base a la complejidad de sus conceptos y su carácter de obra no finalizada.

En este sentido, Valdés Guía (2021) presenta la existencia de dos partes bien diferenciadas en la obra del pensador prusiano que van de la mano del derrotero de la experiencia bélica más impactante del siglo XIX, la campaña napoleónica.

Clausewitz inició el desarrollo de su tratado deslumbrado por la eficiencia del instrumento militar diseñado y conducido por Napoleón Bonaparte, que lo impulsó a concebir la idea de que la guerra absoluta y la destrucción de las Fuerzas Armadas enemigas como medio de obtener un resultado decisivo constituía el fin último de la guerra (Valdés Guía, 2021).

Sin embargo, la derrota final de Napoleón en Waterloo y la reconfiguración del equilibrio de poder de las potencias europeas en el Congreso de Viena de 1817 produjo en Clausewitz una revisión profunda de los conceptos basales sobre los que estaba sustentando su obra.

A partir de allí, orienta su teoría bajo un nuevo principio de sujeción de la guerra a una entidad superior que la controla y dirige, lo que dio lugar a su célebre definición de que «la guerra no es más que la prosecución del tráfico político con otros medios» (Clausewitz, 2005: 668).

Se materializa entonces una transformación en su pensamiento: pasa de la guerra como un absoluto autónomo que no tiene restricción en su tendencia al extremo a la guerra como un instrumento más a disposición de una entidad superior, la política, que la constriñe a unos límites determinados por ella misma.

La infortunada muerte de Clausewitz en pleno proceso de revisión de su obra a la luz de este nuevo paradigma de supremacía de la política permite que pueda ser interpretada de manera divergente.

La existencia de estas dos versiones del pensamiento clausewitziano no implica una negación mutua, sino que se comprende en el marco de una evolución donde este paradigma final de la guerra como instrumento de la política es ampliamente aceptado (Valdés Guía, 2021).

Sin embargo, las diferencias de interpretación se acentúan de acuerdo con el grado de influencia que debe ejercer esa ascendencia política. Mientras una corriente postula que la influencia debe limitarse solo al establecimiento de los objetivos que se pretenden obtener con la guerra, la otra proclama la intervención política a cada momento del acontecer bélico.

La conciliación entre la autonomía bélica y la dependencia política constituye, para Aron Raymond (1987), el punto determinante del pensamiento militar moderno y, como tal, es el principio que motiva el presente trabajo.

A modo de antítesis, Michel Foucault (1992: 29) plantea exactamente lo opuesto al afirmar que «la política es la guerra continuada por otros medios» y agrega en el mismo sentido que «el derecho es una cierta manera de continuar la guerra».

El filósofo francés sustenta su postulado, que transforma el axioma de Clausewitz, en que las relaciones de poder entre distintos actores tienen un origen definido en la historia y que tienen relación directa con el resultado de un enfrentamiento bélico.

La política ingresa en la ecuación como un factor destinado a maximizar en el tiempo el sostenimiento en la paz de las relaciones de poder que se establecieron en el campo de batalla y, cuando la política pierde la capacidad de sostener esto, se inicia una nueva guerra para revaluar esas relaciones.

Este razonamiento implica admitir que la guerra precede en su praxis a la política y que esta última es solo un instrumento con el que la guerra se expresa.

El pensador también sostiene su argumento en que «en un sistema político, las luchas políticas, los enfrentamientos relativos al poder, con el poder, para el poder, las modificaciones de las relaciones de fuerza deberían ser interpretados solo como la continuación de la guerra» (Foucault, 1992: 30).

Esto implica que si la política se convierte en el instrumento para perpetuar la realidad surgida del campo de batalla e impuesta por el vencedor, implícitamente se reconoce que el vencido buscará por la política obtener los fines que no pudo alcanzar en la guerra.

Como último aspecto en que sostiene su argumentación postula que «la decisión definitiva solo puede venir de la guerra, es decir de una prueba de fuerzas en la cual, finalmente, solo las armas deberán ser los jueces» (Foucault, 1992: 30).

Sin embargo, Clausewitz expuso de reiteradas maneras en su obra que la política es el ente superior que se sirve de la guerra para alcanzar unos fines que le obedecen a ella.

Es así como determina que «la guerra es un acto de violencia para obligar al enemigo a hacer nuestra voluntad» y, como tal, «la violencia es pues el medio, imponer nuestra voluntad al enemigo, el fin» (Clausewitz, 2014: 17)

La supremacía de la política sobre lo militar está dada desde su origen mismo porque:

> «Se presupone que reúne en sí y equilibra todos los intereses de la administración interior, incluso de la Humanidad, y todo lo demás que el entendimiento filosófico puede expresar, porque la política no es nada en sí misma, sino un mero administrador de todos esos intereses contra otros Estados» (Clausewitz, 2014: 670).

Del mismo modo, agrega que «la subordinación del punto de vista político al militar sería absurda, porque la política ha engendrado la guerra; ella es la inteligencia y la guerra solo es el instrumento, y no al revés» (Clausewitz, 2014: 670)

Profundizando en estos conceptos, Valdés Guía (2011) plantea que «la guerra no es una realidad al servicio de la política, sino una realidad política y que, por tanto, no recibe el influjo limitador de la inteligencia política como algo externo, sino como algo interno a su propio ser».

Para tratar de materializar los conceptos expresados hasta el momento se pretende su identificación en el marco del enfrentamiento armado contemporáneo entre Rusia y Ucrania.

Rusia se enfocó en llevar a cabo un tipo de guerra convencional ofensiva de carácter limitado que le permitiese obtener sus objetivos sin enfrentar las consecuencias de una guerra abierta generalizada.

Para Ucrania, en cambio, se libra una guerra de supervivencia donde se pone en juego su existencia misma como Estado, tanto es así que se compromete la totalidad de los recursos e instrumentos a disposición para conseguir la preeminencia.

Es posible advertir también cómo algunos conceptos de Clausewitz (2014) —que son, en esencia, extemporáneos— permiten comprender de mejor manera la situación de Rusia en su empresa militar actual.

En su tratado, dedica el capítulo vigésimo primero de su séptimo libro a analizar las características de una guerra de invasión, donde es principalmente importante lo referido a las debilidades que enfrenta una Fuerza que penetra en la profundidad del territorio enemigo.

La primera causa de debilitamiento que se debe analizar será entonces la referida a la hostilidad del teatro bélico en territorio enemigo, lo cual obliga a la ocupación efectiva de parte del terreno conquistado. De igual manera, la profundidad del avance es directamente proporcional a la extensión, y por tanto vulnerabilidad, de sus líneas de comunicación y de sus flancos estratégicos (Clausewitz, 2014).

Una segunda causa de debilitamiento propia de una guerra de invasión como la llevada a cabo por Rusia se encuentra en que el avance de la ofensiva aleja a las fuerzas de sus fuentes de sostenimiento (Clausewitz, 2014) al igual que el agua que se desplaza por un tubo pierde presión a medida que se aleja del grifo.

Tras el ataque inicial y la penetración en el territorio ucraniano por varios puntos en el norte, este y sur, el avance ruso comenzó a ser víctima de su propia progresión y perdió la capacidad de hacer frente a la hostilidad del teatro exponiendo sus flancos estratégicos a las reacciones ofensivas de las fuerzas armadas ucranianas.

Del mismo modo, la extensión del avance fue separando las fuerzas de sus bases de sostenimiento, lo que provocó serias limitaciones logísticas que tuvieron un impacto directo en la capacidad operacional.

Prueba de ello fue el estancamiento del célebre convoy kilométrico ruso sobre la carretera al norte de Kiev durante la primera semana de marzo, poco más de diez días después de iniciarse la operación.

Finalmente, y quizá la más significativa de todas las causas de debilitamiento en este escenario, es el cambio en el contexto político que Clausewitz relacionó con la necesidad de estimar adecuadamente cómo la acción ofensiva victoriosa de un Estado grande sobre uno pequeño provoca la aparición de «muchos protectores si se está amenazando su existencia» (Clausewitz, 2014: 628)

El apoyo manifiesto de prácticamente la unanimidad de las democracias liberales occidentales a Ucrania, materializado en ayuda

militar directa principalmente de Estados Unidos y los países miembros de la Unión Europea, es una prueba de ello.

Se procura ahora considerar el devenir de este enfrentamiento teniendo en cuenta esa relación tensionante entre dirección y conducción de la guerra con las características propias de los sistemas políticos antagónicos enfrentados.

Para iniciar esta comparación es necesario volver a Clausewitz (2014: 33) en otra descripción trascendental de la guerra:

> «La guerra es una fantástica trinidad compuesta de la violencia originaria de su elemento, el odio y la enemistad —que han de considerarse un ciego instinto elemental—, del juego de las probabilidades y del azar —que la convierten en una libre actividad del espíritu— y de su naturaleza subordinada de herramienta política, que la hace caer dentro del mero entendimiento».

Seguidamente, el filósofo prusiano le asignó un responsable a cada uno de estos conceptos «la primera de esas tres caras está más vuelta hacia el pueblo, la segunda más hacia el general y la tercera más hacia el Gobierno» (Clausewitz, 2014: 33)

La concepción trinitaria de la guerra puede ser considerada el punto culminante del pensamiento de Clausewitz puesto que expresa inequívocamente la diferenciación entre el jefe del Estado y el jefe militar, y la relación de subordinación del segundo sobre el primero (Aron, 1987).

La implementación de esta trinidad tanto desde la perspectiva rusa como desde la ucraniana es un sólido punto de partida inicial que permite comprender cabalmente el desarrollo de la contienda y su situación actual.

Es posible advertir que la valoración de estos factores trinitarios y las relaciones que entre ellos se desarrollan están intrínsecamente ligadas al régimen político observado por el Estado que la implementa (Thauby Garcia, 1996).

Para clasificar a Rusia y a Ucrania en cuanto a su nivel democrático se considera el sistema de toma de decisiones colectivas, en cuanto esté integrado por personas que accedieron a través de unas elecciones periódicas y limpias en una competencia libre de candidatos donde el derecho a voto es universal en toda persona adulta (Schumpeter, 1994).

De acuerdo con esto, Ucrania reviste las condiciones para ser considerado un Estado democrático y, como tal, el empleo de la trinidad clausewitziana tiene una aplicación particular.

Analizando el factor pueblo, este tiene una importancia trascendental puesto que, más allá de darle sentido a la causa por la cual se lucha e insuflar pasión, ejerce también un marcado control del Gobierno al exigir veracidad en la información que se le brinda.

El pensamiento popular, materializado en la opinión pública, ostenta en la actualidad una capacidad de incidencia sobre las decisiones de los Gobiernos inédita en la historia.

Esta influencia se puede manifestar tanto como apoyo o como oposición, y el cambio entre uno y otro obedece a una serie de factores racionales y emocionales muy difíciles de predecir (Larson, 1996).

En el caso ucraniano, el apoyo popular a la causa de la lucha es casi total, exceptuando regiones del Donbás que tienen una historia y una afinidad prorrusa muy acentuada.

Asimismo, la continuidad de la resistencia en todo el frente, que incluso llega al extremo en ciudades como Vasilkov, Jarkov, Mariupol o Bakhmut, son una muestra significativa de la voluntad de lucha del pueblo ucraniano y de los esfuerzos que está dispuesto a soportar.

En relación con el factor Gobierno en la trinidad, es el encargado de aportar el raciocinio al conflicto armado y de determinar cuándo el empleo del instrumento militar es el medio adecuado para los cambios pretendidos en la situación existente.

En el caso de Ucrania, el Gobierno como factor ha dispuesto de un elevado margen de acción que le ha permitido gestionar exitosamente la pasión aportada al conflicto a través del pueblo con la acción volitiva eficaz de sus Fuerzas Armadas.

El caso del presidente Volodymir Zelenski como jefe de Estado es paradigmático en cuanto ha consolidado, a través de su figura, el apoyo a la causa nacional de la gran mayoría de los países del mismo orden democrático.

Finalmente, las Fuerzas Armadas, como último elemento de la triada, son las que aportan un razonamiento ordenado para encauzar la situación más caótica a la que puede ser sometido el ser humano en orden a unos fines que le son impuestos.

En este marco, el instrumento militar perteneciente a Estados democráticos también se encuentra sujeto a mayores restricciones políticas en cuanto sus acciones son seguidas en tiempo real por la sociedad y los efectos provocados con su actuación pueden derivar en presión social.

Las Fuerzas Armadas ucranianas han tenido hasta el momento un desempeño en el conflicto que excede ampliamente al más optimista de los cálculos previos.

En este sentido, la voluntad de lucha, sostenida en una guerra de supervivencia, ha compensado el diferencial tecnológico y numérico que disponía el instrumento militar de la Federación Rusa.

Desde el mismo momento en el que se inició la invasión ha ejecutado operaciones altamente móviles con una rápida concentración y desconcentración de fuerzas que negaba a las fuerzas rusas la posibilidad de concentrar sus esfuerzos.

Se caracterizaron también por un máximo aprovechamiento de las condiciones meteorológicas, así como de la propia fisonomía del teatro, que produce la canalización de las vías de aproximación a los grandes centros urbanos, y, por ende, se torna poco favorable para el empleo en masa de fuerzas blindadas.

Pasando ahora al análisis de la aplicación de los factores trinitarios en la Federación Rusa, es necesario advertir que a la misma no le aplica la definición de Estado democrático propuesta por Schumpeter (1994), ya que su sistema se orienta más a la figura de la autocracia con una concentración del poder en pocas personas y sometidas a un marco regulatorio muy laxo.

Esta categorización de Estado no democrático impacta también en la forma en que se relacionan los factores de la trinidad y las consecuencias que esto produce.

Analizando inicialmente el factor pueblo en este tipo de Estados no democráticos, su importancia viene dada por su aprobación o consentimiento genuino a la voluntad política de su Gobierno. Esto obedece mayormente al férreo control que despliegan sobre la población.

Más allá de las suspicacias que generan algunos instrumentos de medición que pueden ser fácilmente manipulables, es posible advertir que el pueblo ruso aprueba la gestión del presidente Putin y la denominada operación militar especial en Ucrania.

En cuanto al factor Gobierno en Estados no democráticos, su potencial político radica en la capacidad de mantener la homogeneidad de la opinión pública en favor de sus intereses. Esta homogeneidad puede ser sostenida ya sea por el convencimiento popular o por imposición coercitiva del Gobierno.

Rusia presenta el paradigma de confluencia de estas dos variables, puesto que el Gobierno ruso, si bien ha quedado aislado en el concierto internacional, dentro de su país ha podido legitimar sus actuaciones como consecuencia de incentivar una causa de hondas raíces en el sentimiento nacional como es la defensa ante un enemigo occidental que busca su desaparición.

A modo de ejemplo, la figura 1 presenta el porcentaje de aprobación de la gestión del presidente Vladimir Putin, que en marzo de 2023 se ubica próximo al 82 % de la población y alcanza los niveles del año 2017 antes de impopular reforma previsional.

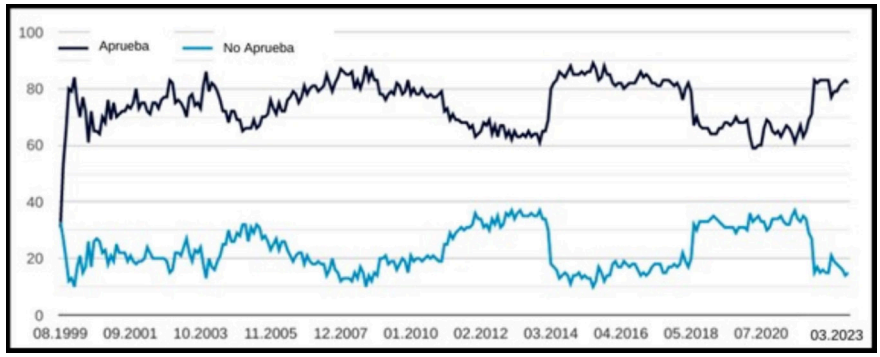


Figura 1. Porcentaje de aprobación del Gobierno ruso. Fuente: Levada, 2023

Es llamativo también que, tal como se puede apreciar en la figura 2, el indicador que muestra la evaluación de la situación del país ha alcanzado un pico histórico y ha logrado el mejor porcentaje desde que el presidente Putin llegó a la presidencia.

El factor Fuerzas Armadas en Estados no democráticos se encuentra próximo a su identificación con el sector Gobierno; cuando las Fuerzas Armadas en comunión con el Gobierno reivindican causas que son propias del pueblo, legitiman su existencia como factor de poder; cuando se alejan de esto se convierten en instrumentos de represión.

En el caso de las Fuerzas Armadas rusas, antes del inicio de las operaciones ostentaban la reputación de ser las segundas más



Figura 2. Evaluación de la situación del país. Fuente: Levada, 2023

desarrolladas del mundo, con capacidad de despliegue global y vasta experiencia recogida en escenarios como la guerra en Siria.

Sin embargo, estas consideraciones iniciales no se vieron refrendadas con el desempeño durante la invasión propiamente dicha. El ambicioso plan de penetración profunda por varios ejes tuvo que adaptarse a la consolidación de las regiones prorrusas que limitan con su frontera.

Entre los problemas que enfrentan las fuerzas rusas en Ucrania se pueden destacar una cultura de mando y control excesivamente rígida, carencia práctica en los niveles de mando y la falta de mandos subalternos (Frías Sanchez, 2022)

Se pretende ahora establecer los objetivos políticos de cada uno de los contendientes, ya que esta finalidad política como motivación primaria será trascendental para determinar tanto el objetivo militar que se pretende alcanzar como la magnitud del sacrificio que se está dispuesto a llevar a cabo para obtenerlo (Clausewitz, 2014).

Con la salvedad de que esta determinación de objetivos políticos se hace desde la perspectiva del observador, es posible considerar que los fines perseguidos por Rusia eran negar la expansión de la OTAN sobre su área de influencia, establecer en Ucrania un Gobierno de carácter prorruso y asegurar la anexión del Donbás y la integración definitiva de la península de Crimea.

Desde el punto de vista de Ucrania, se infiere que su objetivo político está asociado a asegurar la supervivencia del Estado y su integridad territorial. El hecho que sus objetivos están intrínsecamente ligados a su propia existencia no hace más que confirmar la magnitud del sacrificio que se está dispuesto a realizar para obtenerlos.

La concepción política de la guerra que se emprende tiene un impacto directo en su estructuración propiamente dicha, que se articula en una serie de niveles diferenciados, pero íntimamente relacionados entre sí.

La ciencia militar rusa fue la primera en dar forma clara a lo que Clausewitz ya había vislumbrado en su obra: la existencia de un nivel intermedio que gestione las tensiones entre la motivación política originaria y la acción intrínsecamente destructiva de la táctica, lo que hoy conocemos ampliamente como nivel operacional.

Desde Mikahil Tukhachevskii al comienzo del siglo XX y el consecuente desarrollo de la teoría de las operaciones profundas, los rusos lograron congeniar adecuadamente la conformación secuencial y simultánea que caracteriza a este nuevo nivel (Naveh, 1997).

Sin embargo, al iniciar la invasión a Ucrania, parece que los rusos no tuvieron en consideración lo que el desarrollo de su ciencia militar les había permitido comprender más de cien años antes.

La concepción inicial estaba sustentada en una serie de agrupaciones que, desde varios ejes de avance simultáneos, proyectaban sus fuerzas hacia la profundidad del territorio ucraniano.

Este sistema de agrupaciones concebido por Rusia, que anuló la existencia del nivel operacional, resulta llamativamente paradójico considerando que fueron pensadores militares rusos los que, finalizada la Primera Guerra Mundial, pudieron materializar lo que Clausewitz ya había insinuado cien años antes.

Ya a comienzos de la segunda década del siglo XX, el Mariscal Mikhail Tukhachevsky pregonaba que los niveles de desarrollo tecnológico obligaban a reemplazar el concepto de batalla decisiva empleada hasta el momento por una serie de operaciones profundas y sucesivas que paralizaran la capacidad de respuesta enemiga.

Este concepto de operaciones en profundidad fue desarrollado años más tarde con mayor substancia por un discípulo suyo, Vladimir Triandafillov, en su trabajo titulado *Características de las operaciones de los Ejércitos modernos* (1929).

En sintonía con esto, Sergei Kamanev, que alcanzó el cargo de comandante en jefe del Ejército Rojo, postulaba que para derrotar a un enemigo era necesario alcanzar una serie de victorias conectadas en el tiempo y en todos los frentes.

Establecía también que la conducción ininterrumpida de operaciones era la condición principal para la victoria (Campos Robles, 2018: 6).

De igual manera, Alexander Svechin estableció como definición del arte operacional «la totalidad de maniobras y batallas en una parte dada de un teatro de acción militar dirigida hacia el logro de la meta común, establecida como final en el periodo dado de la campaña» (Blythe, 2018: 40).

Como último punto de este progreso teórico que evidencia la impronta del pensamiento militar ruso se encuentra el trabajo de Georgii Isserson, quien en 1932 publicó su libro *Evolución del Arte Operacional* (Isserson, 1976), donde ya expresaba la primacía del empleo combinado de fuerzas blindadas y poder aéreo.

Para Isserson, la victoria solo era posible a través de operaciones potentes en profundidad, sucesivas y simultáneas en tiempo y espacio, descartando de plano toda propensión a una estrategia lineal para abocarse absolutamente a una estrategia en profundidad (Campos Robles, 2018: 7).

Toda esta evolución del pensamiento militar ruso fue adoptada como doctrina por el Ejército Rojo, primero con el concepto de batalla profunda en el año 1933 y, ahondando más, con la promulgación doctrinaria en 1936 de las denominadas operaciones profundas varios años antes que los alemanes llevaran estos conceptos a la excelencia a través de su interpretación como *blitzkrieg*.

En la ejecución de la denominada operación militar especial, Rusia pareció darle la espalda al vasto legado de su pensamiento militar al organizarse en agrupaciones que operaban de forma autónoma entre sí y responder directamente al nivel político-estratégico en Moscú, lo que en la práctica anuló las implicancias del nivel operacional.

Para el mes de abril, la progresión de la ofensiva rusa, tan distante de las estimaciones iniciales, motivó un replanteo y una reestructuración en sus niveles de conducción que también se relejó en la organización de su estructura de mandos.

Así es como, para mediados de ese mes, el nombramiento del general Aleksandr Dvornikov como comandante conjunto de las operaciones materializó formalmente la instauración del nivel operacional y dio por terminado definitivamente el sistema de agrupaciones autónomas.

Sin embargo, el análisis de los hechos que se sucedieron nos permite inferir que la influencia política en la autonomía operacional se mantuvo como una constante.

Es posible interpretar, como síntoma de esa excesiva injerencia política, el sucesivo reemplazo del comandante operacional, lo que expone cierta rigidez en la concepción política y una relativa intolerancia a las visiones divergentes.

Como se expresó antes, en el mes de abril se sustituyó el sistema de agrupaciones y se instituyó la figura de un comandante operacional en la figura del general Aleksandr Dvornikov.

Sin embargo, poco más de dos meses después, en junio, el general Aleksandr Dvornikov fue reemplazado por orden del presidente Putin y en su lugar el coronel general Gennady Zhidko asumió el comando operacional.

El coronel general Zhidkov se mantuvo en su cargo hasta el mes de octubre, cuando fue reemplazado por quien hasta el momento había sido el comandante de las fuerzas aeroespaciales y del grupo de ejércitos sur, el general Sergey Surovikin.

Finalmente, el 11 de enero de 2023, el general Surovikin fue a su vez reemplazado por el afamado general Valery Gerasimov y fue degradado al cargo de adjunto del nuevo comandante.

El general Gerasimov es, desde el año 2012, jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Rusia, además de ser primer viceministro de Defensa, cargos que lo posicionan como el exponente natural del nivel estratégico-militar.

Desde la perspectiva ucraniana, la relación entre dirección política y conducción militar presenta una concepción más armoniosa en una interacción más concordante con el precepto de lógica superior que se expresa por medio de una gramática autónoma.

En el nivel político, Ucrania ha demostrado una gran capacidad para usar todos los instrumentos de poder a su disposición orientados sinérgicamente a obtener sus objetivos trascendentales.

En primer lugar, el sobresaliente empleo de la diplomacia le permite asegurarse el respaldo casi unánime de la comunidad internacional, asignando inequívocamente los roles de Estado agredido y Estado agresor.

También se ha destacado en la gestión del instrumento de poder social. Si bien una causa como la supervivencia nacional trae aso-

ciado de manera inherente un profundo incentivo para la lucha, la dirección política ha logrado orientarla y emplearla de manera efectiva.

La resistencia civil en ciudades que fueron prácticamente arrasadas como Jersón, Jarkov, Berdyansk, Severodonetsk, Mariupol o Bahkmut son un ejemplo claro de lo determinante que el factor social puede ser en el conflicto, más aún considerando las erróneas previsiones iniciales rusas que presagiaban una acogida positiva de sus fuerzas.

De igual manera, la información como instrumento de poder también fue dirigida de manera notable por la dirección política, con una apertura casi irrestricta al acceso a la información —una posición completamente antagónica a la rusa— que ha logrado instalar y reforzar su narrativa.

La proliferación de imágenes y videos que evidencian los excesos de las fuerzas rusas, cuando no directamente violaciones flagrantes al derecho internacional de los conflictos armados, sumado a la difusión de los testimonios de pobladores de ciudades reconquistadas ha permitido imponer el mensaje ucraniano como único, negándole a Rusia toda posibilidad de disputa en este ámbito.

Por último, es necesario examinar en profundidad la relación entre dirección política y conducción militar, la cual, en vista de los sucesos analizados, evidencia también algunas características particulares.

En primer lugar, esta relación parece aproximarse más al marco ideal clausewitziano de la guerra como un lenguaje particular de la expresión política a la vez que se observa a esa dirección establecer unos objetivos propios de su nivel, vinculados a la supervivencia del Estado y liberando a la conducción militar para su ejecución autónoma.

La concepción operacional planteada por Ucrania se centró en una defensa móvil que impida a las fuerzas invasoras concentrar sus fuerzas contra un enemigo fijado en el terreno a sabiendas de que la inferioridad relativa de su poder de combate imposibilitaba cualquier intento de ofrecer una batalla decisiva.

Es posible considerar la ejecución inicial de una maniobra operacional atomizada basada en acciones ofensivas de pequeña envergadura lanzadas sobre los enormes flancos estratégicos que exponían los ejes de avance ruso en su progresión.

Esta maniobra atomizada se vio significativamente favorecida por el evidente desprecio ruso al enfoque de nivel operacional integrador a su maniobra, lo que se proyectó en líneas de invasión inconexas que renunciaron de manera unilateral a su apoyo mutuo.

Estas acciones ofensivas sobre las líneas de comunicación fueron muy efectivas para degradar la potencia de combate de la ofensiva rusa, ya que provocaron que alcanzarán su punto culminante mucho antes de poder obtener sus objetivos y los obligó a ejecutar una pausa operacional primero y un repliegue ordenado después, principalmente en su eje norte.

Sin embargo, a medida que el frente general tendía a su estabilización, la maniobra operacional ucraniana se vio también neutralizada en igual proporción al perder la capacidad de acceder a los flancos estratégicos.

Es preciso resaltar también otro aspecto particular de la conducción militar ucraniana que, en cierta forma, comparte con la conducción militar rusa: el solapamiento de los niveles estratégico y operacional.

El general Valerii Zaluzhnyi, como jefe de las Fuerzas Armadas de Ucrania y miembro del Consejo de Defensa y Seguridad Nacional, materializa el nivel estratégico militar en el sistema ucraniano y, al mismo tiempo, está a cargo de la conducción operacional de la guerra.

No obatante, a diferencia del caso ruso, donde el solapamiento de niveles se da a consecuencia de una intromisión del nivel estratégico en el nivel operacional, en Ucrania parece más bien un avance del nivel operacional sobre el nivel estratégico.

Esto se sustenta en que, como Ucrania vinculó su objetivo político a la supervivencia del Estado, obligatoriamente la totalidad del instrumento militar se ve comprometido en la lucha porque una derrota dejaría sin sentido su existencia.

3. Visualización, intermediación, libertad de acción

En el apartado anterior se han desarrollado los conceptos referidos a la vinculación entre dirección política y conducción militar en base a la concepción de sujeción lógica de una gramática autónoma y cómo cualquier desviación en los parámetros de esa relación tiene un impacto directo en el devenir bélico.

Es importante analizar y comprender las herramientas que tiene a su disposición el comandante operacional para transformar su capacidad de intermediación entre la dependencia política y la propia realidad del teatro a través de un planeamiento que plasme su visualización como instrumento de la libertad de acción.

Esa capacidad de intermediación del comandante operacional le permite gestionar las tensiones entre lo propiamente exógeno al teatro y las variables endógenas al mismo para conseguir los objetivos planteados.

Del tratamiento de esas condiciones exógenas es lo que abarca el primer apartado mientras que el estudio de las variables endógenas constituye el escalón siguiente.

Se pretende articular el análisis sucesivo de estas variables desde su producto final, la libertad de acción, desde la visualización del comandante como su instrumento natural y su inserción en el planeamiento como método que los contiene.

3.1. Libertad de acción

Para iniciar con el estudio de esta variable se hace imprescindible comprender su significado. Para ello, la doctrina militar nos ofrece una definición clara de libertad de acción:

> «Es la posibilidad de decidir, preparar y ejecutar los planes a pesar de la voluntad del adversario. El mando procurará conservarla a todo trance y, si la pierde, tratará de recuperarla lo antes posible. Requiere capacidad de conocer al adversario, el entorno y los medios propios. El arte militar consiste fundamentalmente en la lucha por alcanzarla» (Ministerio de Defensa, 2019).

Desde su misma definición se hace evidente la importancia gravitante que tiene la libertad de acción en la guerra, ya que en esencia consiste en una búsqueda constante por retener el dominio de la voluntad propia y, en palabras del propio Clausewitz, «la guerra es pues un acto político para obligar al contrario a hacer nuestra voluntad» (Clausewitz, 2014: 17).

Por ello, la libertad de acción del comandante operacional es esencial para el éxito de la campaña, porque no hay otro camino para alcanzar los objetivos estratégicos que no sea a través de la ejecución de operaciones concatenadas en tiempo y espacio que respondan integralmente a nuestra voluntad.

Es un concepto trascendental que otorga al comandante las herramientas necesarias para tomar decisiones rápidas y efectivas en un ambiente operacional comúnmente caracterizado por su «complejidad caótica carente de unidad; una complejidad desintegrada difícil de aprehender» (Valdés Guía, 2021: 298).

La libertad de acción implica que el grado de autonomía está en disposición del comandante operacional para adoptar resoluciones o tomar decisiones minimizando las restricciones que la situación le impone.

Minimizar estas restricciones no implica negar su existencia. La autonomía en el ejercicio del comando nunca es absoluta porque la propia decisión de hacer la guerra no depende de él, sino que es facultad de la dirección política que, como entidad superior, determina también los límites en su ejecución.

Más allá de las restricciones políticas que están intrínsecas en la decisión de hacer la guerra, el comandante operacional se enfrenta a otras múltiples limitaciones en su autonomía.

Algunas de esas limitaciones revisten un carácter legal, como el debido respeto al derecho internacional de los conflictos armados, otras son de carácter físico, por imposición de la geografía y del ambiente, y otras son las impuestas por el enemigo quien, como voluntad inteligente que se nos opone, persigue afanosamente su propia libertad de acción.

También reviste singular importancia la capacidad del propio comandante para otorgar el grado de libertad de acción a sus mandos componentes en la misma proporción que lo necesita para él.

En este sentido, ya a mediados del siglo XX, el entonces comandante en jefe del Ejército de Estados Unidos en Europa, el general Bruce Clarke, advertía que «en la medida que la batalla se torna más compleja e impredecible, las responsabilidades deben ser cada vez más descentralizadas. Esto exigirá que todos los comandantes ejerzan iniciativa, ingeniosidad e imaginación, operando con libertad de acción relativa» (Carpenter, 2022: 47).

De igual modo, una comprensión situacional profunda en tiempo real se presenta también como indispensable para otorgar al comandante operacional la libertad de acción requerida.

El cabal entendimiento de la intención determinada por el nivel político y el nivel estratégico y de los objetivos perseguidos serán

también la herramienta fundamental para la correcta aplicación de la libertad de acción en este nivel.

Si el comandante tiene claro lo que se espera de él y de sus fuerzas, podrá poner en práctica una mayor autonomía en su conducción operacional; por oposición, una intención del nivel superior ambigua podrá socavar toda pretensión de soberanía en este aspecto.

Cuando es el propio comandante quien establece una intención ambigua u objetivos que no están definidos inequívocamente se está implícitamente autolimitando su soberanía operacional. Holder (1990: 28) establece que «cuando hacemos esto, omitimos el elemento unificador del plan, la idea que lo une todo, que es el concepto del comandante en cuanto a lo que él quiere que suceda y cómo planea cumplir su meta».

3.2. La visualización

La visualización del comandante operacional constituye, sin duda alguna, uno de los instrumentos más significativos a su disposición para configurar una solución innovadora y creativa al problema operativo que se le presenta.

Visualizar implica representar intelectualmente una situación que aún no se encuentra presente en la realidad, identificando de manera anticipada los factores que la conforman, cómo se relacionan entre sí y cuál es, en definitiva, su interdependencia.

La visualización del comandante operacional es un instrumento de aplicación trascendental en el planeamiento de operaciones militares qur tiene un impacto directo en su posterior ejecución.

A lo largo de la historia, varios autores han destacado esa concepción intelectual del comandante. El mismo Clausewitz (2014: 63) reconocía su extrema relevancia al afirmar en el capítulo tercero de su Libro I, dedicado al genio militar, que:

> «Lo que aquí se reclama a las fuerzas superiores del espíritu es unidad y juicio, ascendidas hasta una fantástica visión que en su vuelo afecta y supera mil ideas en penumbra que un entendimiento habitual solo saca a la luz con mucho esfuerzo, y que le agotarían. Pero esta actividad superior del espíritu, esa mirada del genio no se convertirá en manifestación histórica si no le apoyaran las cualidades del carácter y el ánimo».

Más de veinte siglos antes, Sun Tzu relacionó en igual grado la visualización con la planificación antes de librar la batalla, integrando intelectualmente las condiciones que le impone el terreno, las debilidades y fortalezas que tiene el enemigo y las propias fuerzas.

Al referirse a la capacidad de visualización del comandante, Sun Tzu expresó que «todo el mundo elogia la victoria en la batalla, pero lo verdaderamente deseable es ver el mundo de lo sutil y darte cuenta del mundo oculto, hasta el punto de ser capaz de alcanzar la victoria donde no existe forma» (2003: 7).

El coronel de la Fuerza Aérea norteamericana y pensador militar moderno John Boyd (1964) fue el creador de la teoría del bucle OODA (observar-orientar-decidir-accionar), que explica el proceso intelectual que se desarrolla en la mente en el momento de tener que tomar una decisión.

Dentro de este proceso, la fase de orientación es la que reviste mayor importancia porque define directamente nuestra interacción con el entorno y es aquí donde la visión del decisor adquiere una relevancia vital.

En esta orientación, la relación creativa de todos los factores intervinientes permite configurar la imagen o el esquema de una solución innovadora. Su desarrollo constituye el punto crítico que determina la victoria o la derrota.

En la figura 3 se puede observar de forma gráfica el bucle OODA, donde se evidencia cómo la fase orientación contiene el proceso

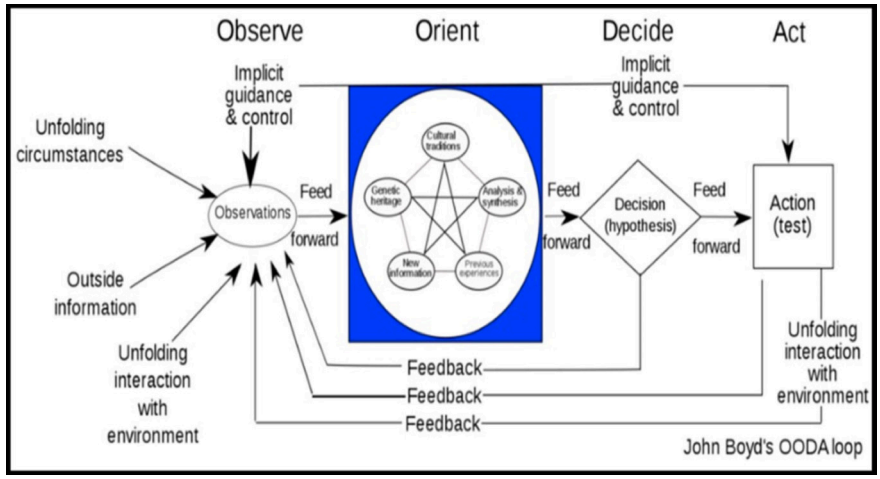


Figura 3. Desarrollo del bucle OODA. Fuente: Boyd, 2023

creativo que implica visualizar una solución apta, factible y aceptable para la situación que se enfrenta.

A la importancia que tiene la fase de orientación como marco que sustenta la visualización creativa del decisor también se refiere Bousquet (2014: 182) al afirmar que:

> «Boyd (2023) distingue dos procesos diferentes que ocurren durante la orientación: análisis (comprensión de las observaciones en el contexto de patrones de conocimiento preexistentes) y síntesis (creación de nuevos patrones de conocimiento cuando los patrones existentes no permiten la comprensión necesaria para hacer frente a circunstancias nuevas)».

De igual modo, Bungay (2011) destaca la importancia de la capacidad del comandante de visualizar intelectualmente escenarios diversos a partir de los cuales prever las resoluciones adecuadas y las órdenes requeridas, maximizando la adaptabilidad y la flexibilidad de la actuación.

La visualización lleva implícita la capacidad del comandante para imaginar el desarrollo de la operación desde el inicio de su planeamiento hasta la obtención de los objetivos que la motivan.

Esto le permite identificar de forma anticipada aquellos momentos o sucesos que irremediablemente conllevarán la toma de una decisión, evaluando para cada circunstancia los distintos escenarios que se pueden presentar y las consecuencias de cada uno de ellos.

La visualización constituye un instrumento sustancial para obtener el éxito en la ejecución de las operaciones puesto que brinda al comandante una comprensión profunda del estado situacional y de las acciones necesarias para obtener los objetivos estratégicos.

Un caso histórico que materializa la trascendencia de la visualización lo encontramos en el general George Patton (2016) y la magistral maniobra de su Tercer Ejército para incidir sobre la base de la saliente que la contraofensiva alemana había logrado establecer en la región de las Ardenas.

Esta última gran contraofensiva alemana se lanzó el 16 de diciembre de 1944 sobre Bélgica con punto de aplicación en el puerto de Amberes y con la intención de provocar una brecha entre las fuerzas aliadas que produjera su disloque.

La acción ofensiva de la Wehrmacht tomó por sorpresa al alto mando aliado y la velocidad de su progresión inicial puso en serio compromiso la estabilidad del frente.

Sin embargo, esta sorpresa generalizada no alcanzó al general Patton, quien desde los primeros días del mes de diciembre había comenzado a estudiar posibles acciones para neutralizar cualquier intento de contraataque alemán de envergadura.

Más allá del brillante asesoramiento de su oficial de inteligencia, el coronel Oscar Koch, el general Patton pudo identificar indicios de la inminente acción ofensiva alemana que para el resto del mando aliado habían pasado desapercibidos.

Ante este cuadro, en la reunión de altos mandos realizada el 19 de diciembre de 1944 para evaluar la situación, el general Patton aseguró tener la capacidad de incidir sobre la base de la saliente ofensiva con tres divisiones para el día 22 de diciembre y completar un ataque generalizado con seis divisiones más para el día 25.

La confianza evidenciada por Patton se contraponía al escepticismo generalizado en el resto del alto mando, puesto que esta operación implicaba, en tres días, romper el contacto del Tercer Ejército que se encontraba en progresión hacia el este, realizar un giro de noventa grados en su avance e iniciar el movimiento de cientos de kilómetros hacia el norte de una organización que superaba los cien mil hombres y los mil trescientos vehículos al tiempo que cada metro en esta nueva dirección incrementaba la exposición de su flanco estratégico.

Esta genial acción militar no se debió a la simple intuición o al golpe de vista táctico del comandante, sino que, por el contrario, responde a este proceso metodológico intelectual de visualización, fundamental para anticipar acciones y decisiones, unido a su capacidad de resolución y voluntad.

Un resumen de esta concepción la ofrece el propio general Patton (2016: 216) cuando afirma:

> «El día 21 recibí un montón de llamadas telefónicas desde varias instancias superiores expresando preocupación respecto a mi capacidad para atacar con éxito con solo tres divisiones. Yo mantuve mi postura de que es mejor atacar de inmediato con una pequeña fuerza y conseguir la sorpresa que esperar y perderla».

3.3. Visualización y libertad de acción en el planeamiento

En el siguiente apartado se pretende hacer una valoración sobre cómo se implementan los conceptos de libertad de acción y visualización del comandante operacional en ese diálogo jerárquico con el nivel político enmarcado en el proceso de planeamiento.

En la actualidad, la Alianza Atlántica utiliza como instrumento de planeamiento el proceso de planeamiento de nivel operacional estipulado dentro de la *Comprehensive Operacional Planning Directive* (COPD), que tiene una serie de características distintivas con respecto a los métodos anteriores.

La COPD confirma el papel destacado que tiene el comandante como figura central de la totalidad del proceso y contempla en su estructura una serie de hitos donde el comandante operacional tiene la potestad de presentar sus consideraciones en un ejercicio de diálogo directo con sus niveles superiores.

Sobre estos hitos se sustentan los niveles de libertad de acción y el alcance de su visualización, que determinarán, de igual manera, el grado de soberanía que podrá ejercer sobre el teatro.

Esta interlocución será dominada siempre por el nivel político debiado a su capacidad de imposición para mantener el sentido y la coherencia de lo que se pretende lograr con el empleo de la fuerza. Sin embargo, a medida que esa facultad impositiva aumenta y profundiza, se resiente en proporción directa la autonomía del comandante para concebir y ejecutar las acciones que el propio teatro requiere.

Se aprecia entonces cómo el propio método de planeamiento contempla algunas instancias que permiten gestionar esa tensión que se genera entre la intención del poder político de maximizar su control sobre la acción bélica desde una perspectiva externa y la necesaria autonomía que requiere el comandante para desenvolverse en un sistema que debe ser analizado y comprendido internamente.

Es posible analizar la manera en la que cada fase de la COPD facilita, permite o condiciona esa comunicación bidireccional entre el comandante de nivel operacional con los niveles político-estratégico.

La fase 1 de la COPD, denominada *Initial Situational Awareness* (ISA), se encuentra enfocada en el análisis de aquellos factores

o parámetros de la situación que no se ajustan a lo deseado y permite vislumbrar la evolución de una probable crisis.

En esta fase 1, el comandante operacional tiene la primera interacción con el nivel superior a través de las consideraciones operacionales a la recomendación estratégica inicial (*Initial Strategic Military Advice*).

Estas consideraciones radicarán sobre la relación fuerza-espacio-tiempo en orden a la situación que se pretende alcanzar y serán el primer elemento a su disposición para tratar de influir en el nivel político/estratégico a fin de aumentar la primacía de su visión personal.

La fase 1 cumplirá su cometido de tres maneras diferenciadas: a través de una orden para continuar con el seguimiento de la crisis, lo que en la práctica equivaldría a una continuación de esta fase; el retorno a un estadio anterior para continuar monitoreando la situación por no ameritar una participación del instrumento militar o continuar con el planeamiento formal.

La fase 2, denominada apreciación operacional del entorno estratégico (OASE, *Operational Appreciation of the Strategic Environment*), se inicia con la recepción de una orden de alerta estratégica (SWO, *Strategic Warning Order*).

Esta fase 2 tiene dos pasos. El primero se dedica a la apreciación estratégica con la finalidad de desarrollar un entendimiento profundo de la situación en el nivel estratégico, así como también de los objetivos políticos y estratégicos perseguidos y del estado final deseado. El segundo paso permite considerar las respuestas militares elaboradas por el nivel estratégico y evaluar si la relación entre los fines perseguidos, las capacidades militares puestas a disposición y los modos previstos para su ejecución se da en un marco de armonía.

Para brindar el asesoramiento requerido, el comandante deberá considerar la viabilidad de alcanzar con cada una de estas opciones los objetivos de nivel operacional y estratégico que materialicen la situación final deseada.

Este segundo paso trascendental finaliza al elevar al nivel superior el asesoramiento operacional (*Operational Advice on MRO*) aprobado por el comandante sobre cada una de las opciones, con una valoración justificada de qué opción alcanza los objetivos en las mejores condiciones.

Ese asesoramiento operacional configura la última oportunidad del comandante para intentar asegurarse el máximo nivel de libertad de acción posible, así como de exponer de manera implícita algunas partes de su visualización de la operación, desde el inicio del planeamiento hasta la obtención de los objetivos pretendidos.

4. Estudio de caso histórico: la guerra de las Malvinas

En los apartados precedentes se han desarrollado los conceptos teóricos que sustentan las relaciones entre los niveles de conducción político, estratégico militar y operacional, así como también se ha expuesto cómo el comandante puede maximizar su libertad de acción mediante el instrumento de la visualización.

Para lograr una mejor comprensión de los argumentos expresados, en este apartado se presentará un ejemplo histórico que materializa la relación en constante tensión entre la dirección política y la conducción militar y cómo la gestión de esa relación por parte del comandante tiene un impacto fundamental en la obtención de los objetivos.

Es necesario aclarar desde el primer momento que el presente estudio del ejemplo histórico se centra en el análisis de los aspectos referidos exclusivamente al campo de la conducción militar y prescinde de toda valoración que exceda este aspecto particular puesto que el poder político estuvo representado por un Gobierno militar *de facto*.

4.1. Caso histórico: conducción operacional en la guerra de las Malvinas

La denominada guerra de las Malvinas fue un conflicto armado que enfrentó a Argentina y al Reino Unido por la soberanía de las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur, y que se desarrolló entre el 2 de abril y el 14 de junio de 1982.

El conflicto tiene sus orígenes en la ocupación militar en enero de 1833 por parte del Reino Unido de las islas que, por continuidad geográfica y herencia natural de la soberanía española, sin duda pertenecen a la República Argentina.

Después de continuas reclamaciones en foros internacionales y resoluciones de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que exhortaban a ambos países a entablar conversaciones para resol-

ver la cuestión de la soberanía y que fueron históricamente ignoradas por el Reino Unido, el 2 de abril de 1982 Argentina ejecutó una operación militar que puso fin a casi ciento cincuenta años de ocupación.

La islas Malvinas y sus archipiélagos circundantes constituyen una región geográfica de relevante valor estratégico puesto que, más allá de las grandes reservas de recursos de las que disponen, conforman una plataforma de proyección natural del control sobre el continente antártico y sobre el pasaje de Drake, única vía de comunicación entre los océanos Atlántico y Pacífico alternativa al canal de Panamá.

Una cabal comprensión de los aspectos particulares que caracterizó la relación político-militar en este conflicto no puede estar exenta de un entendimiento general de las maniobras operacionales desarrolladas por cada uno de los contendientes. En ese sentido, la figura 4 nos muestra el concepto operacional ejecutado por las fuerzas argentinas en la campaña por la recuperación de las islas.

En el momento las operaciones militares, el nivel político en Argentina era detentado por una junta militar que ejercía el poder desde el golpe de Estado ejecutado el 24 de marzo de 1976 que impuso el autodenominado proceso de reorganización nacional. La citada junta militar estaba integrada por los comandantes en

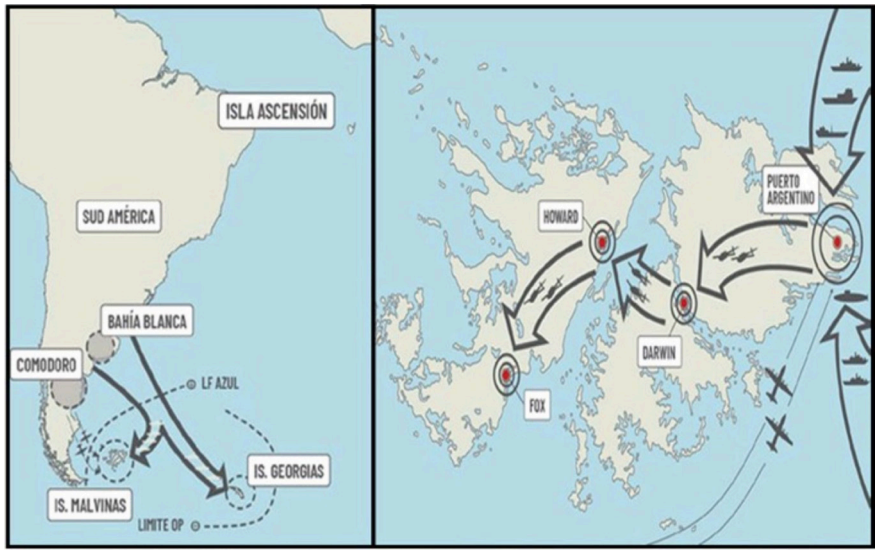


Figura 4. Concepto de maniobra operacional de las fuerzas argentinas.
Fuente: Trejo, 2022

jefe de cada una de las Fuerzas Armadas, que constinutían un cuerpo colegiado que debía adoptar sus resoluciones por consenso interno, más allá de que el representante del Ejército siempre ostentara la figura de presidente.

El nivel estratégico militar era ejercido por el Estado Mayor Conjunto, una organización instituida como consecuencia de las experiencias obtenidas de la Segunda Guerra Mundial, pero que no había logrado una evolución adecuada de sus funciones y representaba más bien una formalidad, puesto que cada una de las Fuerzas Armadas retenían para sí una autonomía absoluta.

Esta estructura de toma de decisiones donde el poder sectorial militar detentaba las funciones del poder político conforma la esencia misma de todos los errores cometidos en la dirección política de la guerra, con la previsible consecuencia de un avasallamiento de las funciones y competencias propias de los niveles estratégico militar y operacional.

4.1.1. Desprecio por los órganos de planeamiento formales

El primero de estos ejemplos de distorsión entre los niveles de conducción se materializa cuando, el 12 de enero de 1982, la junta militar determinó la constitución de una comisión de trabajo con el objeto de «analizar la previsión del empleo del poder militar para el caso Malvinas, con un enfoque político-militar que especificara los posibles modos de acción» (Comisión de Análisis y Evaluación de las responsabilidades en el conflicto del Atlántico Sur, 1983: 53).

En esta comisión de trabajo se integró un oficial superior de cada una de las Fuerzas Armadas e inició formalmente su trabajo en los últimos días de ese mes de enero. La orientación general expresada en el párrafo anterior fue la única directriz recibida del nivel político, por lo que debieron fijarse ellos mismos sus objetivos.

De igual manera, el estricto secreto impuesto en la confección de este planeamiento derivó en la imposibilidad de disponer de colaboradores o asesores externos, por lo que la totalidad del trabajo recayó en sus propios integrantes, llegando al extremo de que todos los documentos producidos se hacían de manera manuscrita.

Este acontecimiento inicial marcó el primero de los hitos en el que el nivel político distorsionaba su relación con los niveles estraté-

gico militar y operacional, puesto que existía toda una organización como el Estado Mayor Conjunto que componía el ámbito natural donde debía desarrollarse ese tipo de planeamiento, ya que disponía de la organización, idoneidad y estructura interna para desarrollarlo.

La desconsideración evidenciada hacia el elemento que conformaba el nivel estratégico militar produjo que todo el planeamiento de la campaña recayera únicamente en tres personas, lo que privó de la posibilidad de que el problema operativo fuera analizado por especialistas en cada campo interviniente, se sopesaran las múltiples soluciones que pudiesen obtenerse y se desarrollaran los planes de forma adecuada.

4.1.2. Modificación de plazos

En segundo lugar, la distorsión generada por el poder político también se materializó en la modificación de los plazos de ejecución de la operación previstos. La comisión de trabajo inició su planeamiento con la previsión de ejecutarla para no antes del 9 de julio de ese año, 1982.

Durante la segunda quincena de febrero se adelantó la fecha de ejecución para no antes del 15 de mayo, con un preaviso no menor de quince días. Estas modificaciones se imponían mientras seguía vigente el estricto secreto que implicaba no poner en alerta al nivel operacional y a las eventuales fuerzas tácticas para que puedan iniciar su propio planeamiento.

Finalmente, y precipitado por el incidente con los obreros argentinos en la islas Georgias, el 26 de marzo la junta militar ordenó el inicio de las acciones para el 1 de abril de 1982, que se podían posponer al 2 o al 3 si las condiciones meteorológicas lo imponían.

De lo expuesto se desprende que, por imposiciones del nivel político relativas al secreto y a la fecha de la ejecución, el nivel operacional dispuso solo de seis días para la preparación de una campaña que implicaba la proyección de fuerzas a un teatro insular distante 600 km, su sostenimiento limitado a medios navales y aéreos y la ejecución de acciones decisivas para defender los territorios recuperados ante la tercera potencia militar del mundo en esa época.

Referido a esto, la propia Comisión de análisis y evaluación de las responsabilidades en el conflicto del Atlántico Sur (1983: 317) expone específicamente que el nivel político fue responsable de

«conducir a las Fuerzas Armadas, como consecuencia de un planeamiento apresurado, incompleto y defectuoso, a un enfrentamiento para el cual no se hallaban preparadas ni equipadas, contribuyendo con ello a la derrota militar».

4.1.3. Determinación del teatro de operaciones

El nivel político intervino también de forma excesiva y nociva sobre las atribuciones del nivel operacional al designar dos comandos diferentes de ese nivel para el planeamiento y conducción de lo que en verdad fueron dos fases sucesivas de una misma campaña, ya que determinó la creación, el día 26 de marzo de 1982, del teatro de operaciones Malvinas (TOM) para la ocupación y reconquista de las islas, que el día 7 de abril desactivó y lo reemplazó, con una configuración, atribuciones y delimitación geográfica diferente, por el teatro de operaciones atlántico sur (TOAS).

Esta situación inédita de desactivar un comando operacional y activar otro diferente en su reemplazo por el solo hecho de haber completado una fase del plan de campaña atenta directamente contra la libertad de acción de la que ese comandante operacional puede disponer y anula directamente toda posibilidad de concebir y aplicar su visualización a la solución del problema militar que debe afrontar.

En relación a esta disfunción generada por el nivel político, hay otro aspecto que, si bien no es concluyente por ser la conducción de nivel operacional una función de naturaleza integradora, no deja de ser un ejemplo revelador: se designó como comandante del teatro de operaciones Malvinas[1] a un general de división del Ejército con la responsabilidad de diseñar y conducir una maniobra eminentemente naval y anfibia y, de igual modo, se nombró como comandante del teatro de operaciones Atlántico Sur[2], cuyo esfuerzo principal se centraba en la defensa del terreno por parte del componente terrestre, a un vicealmirante de la Armada.

4.1.4. Impedimento para el uso de la fuerza

La guerra de las Malvinas constituye otro hito inédito en la historia de los conflictos armados por el hecho de que se decidió

[1] El general de división Osvaldo García fue designado el 26 de marzo de 1982 como comandante del teatro de operaciones Malvinas.

[2] El vicealmirante Juan Lombardo fue designado el 7 de abril de 1982 como comandante del teatro de operaciones Atlántico Sur.

emplear el instrumento militar que, como en cualquier nación del mundo, se encuentra diseñado, organizado, equipado e instruido para producir energía cinética destructiva sobre los sistemas de otro actor al cual el poder político enemigo ha conferido el estatus de enemigo.

En este caso histórico, el poder político le impuso al instrumento militar la obtención de sus objetivos con la prohibición absoluta del uso de la fuerza y la producción de bajas al enemigo, lo que implícitamente lleva aparejado la anulación de su misma esencia, su característica intrínseca y trascendente que lo tipifica y diferencia de cualquier otro instrumento de poder.

Una organización militar privada unilateralmente de su poder de destrucción se convierte entonces en un remedo, una imitación burlesca que conserva las formas de la apariencia pero que ha perdido su sustancia, quedando reducida a un potencial que, por la ausencia de acción, pierde incluso su potestad disuasoria.

Este imperativo político que materializó el avasallamiento sobre las facultades propias del instrumento militar se evidenció en una serie de obligaciones que se iniciaron con la misma elaboración del plan de campaña esquemático para la recuperación de las islas usurpadas, derivado de la Directiva Estratégica Nacional (DENAC) 01/82, que imponía expresamente la ejecución de una operación anfibia incruenta para el enemigo que evitara a cualquier costa el derramamiento de sangre inglesa y la afectación en cualquier forma de la propiedad privada.

Un segundo evento en este sentido se presentó cuando el nivel político anuló la orden expresa emitida por el comandante de operaciones Navales a los buques de guerra ARA[3] (Armada de la República Argentina) Granville y ARA Drunmond de atacar al buque de la Royal Navy Endurance si este accionaba sobre los ciudadanos argentinos apostados en las Georgias del Sur.

De igual manera, el poder político prohibió expresamente el empleo de sus armas al submarino ARA San Luis cuando este fue empeñado para patrullar la zona de exclusión impuesta por las fuerzas británicas de 200 millas náuticas alrededor de las islas Malvinas. El submarino ARA San Luis ejecutó esta operación de patrullaje desde el 2 de abril hasta el día 30 del mismo mes, infil-

[3] ARA. Designación que se le otorga a los navíos que son patrimonio de la Armada de la República Argentina.

trado entre los navíos de la *task force* enemiga e imposibilitado del uso del armamento.

Todas estas acciones derivadas del más alto nivel de la conducción nacional constituyen una intromisión desmesurada dentro de las funciones propias de la conducción militar y solo pueden ser entendidas en el marco de una comprensión equivocada del ambiente estratégico que fue bien definida por el Almirante norteamericano Harry Train[4] (1987: 231) al decir que «la guerra de las Malvinas mostraba el desarrollo de un conflicto durante el cual el bando argentino actuaba todavía según las reglas para el manejo de crisis, mientras el bando británico ya estaba en guerra, fenómeno político-militar este nunca acaecido antes en la moderna historia militar».

La aseveración de este alto oficial superior americano no hace más que remitirnos a la implacable definición del genial pensador prusiano Clausewitz (2014: 33) cuando refiere que «el primer acto, el más grandioso, el más decisivo acto de juicio que practica el estadista y general es situar correctamente la guerra que se emprende, no tomarla por algo o querer convertirla en algo que no puede ser».

Esta premisa trascendental que se consagra como principio básico para la dirección política y conducción militar tenía casi ciento cincuenta años de existencia al momento de desarrollarse el conflicto en el Atlántico Sur y era absolutamente conocida por el poder político argentino, pero su conocimiento no implica su cabal comprensión y las acciones, directrices y órdenes emanadas de este nivel son una indudable prueba de ello.

4.1.5. Integración de los mandos componentes del teatro de operaciones Atlántico Sur (TOAS)

Las reiteradas intromisiones del nivel político en las competencias propias de la conducción militar tuvieron un impacto directo y significativo en el desarrollo de las operaciones. Sin embargo, la más determinante de todas ellas y la que decretó el resultado de la contienda, incluso aún antes de registrarse los primeros enfrentamientos, fue, sin lugar a duda, la integración de los mandos componentes en la organización del teatro de operaciones.

[4] Comandante de la flota del Atlántico y comandante supremo de la OTAN en el Atlántico al momento de desarrollarse el conflicto.

En la época en que se desarrolló el conflicto armado, la doctrina argentina contemplaba ya la aplicación conjunta de sus medios bajo un comando único representado en el comandante del teatro de operaciones.

Sin embargo, más allá de la existencia de esta doctrina conjunta, las Fuerzas Armadas argentinas jamás habían desarrollado una preparación para la guerra basada en este principio integrador y nunca se habían ejercitado con anterioridad bajo la concepción conjunta de manera que se asegurara la complementación de capacidades y la obtención de la sinergia como condición previa y necesaria para alcanzar los objetivos.

No obstante, las limitaciones operacionales argentinas no se acotaron a la ausencia de experiencia en la preparación conjunta, sino que, de manera mucho más grave, las decisiones adoptadas por el poder político suprimieron directamente los componentes marítimos y aéreos en la integración del teatro de operaciones Atlántico Sur y dejaron en su lugar meras representaciones simbólicas que no tenían capacidad para ejecutar acciones integradas que pudieran generar algún impacto operacional.

El 6 de abril de 1982 ya se esbozaron formalmente los primeros conceptos que reflejaban la reticencia del poder político a disputar el dominio del mar al enemigo, ya que no se le asignó capacidad a la Flota de Mar para enfrentarse a la flota británica y solo se consideró su empleo limitado a la configuración de una situación favorable, que sería aquella en que las fuerzas navales enemigas se encontraran aferradas en apoyo al desembarco.

Ese mismo 6 de abril, cuatro días después de ejecutar la operación de recuperación de las islas y casi al mismo momento que la propia *task force* británica zarpaba de su base en Portsmouth, el nivel político restringió severamente la libertad de acción y la visualización del comandante operacional al privarlo del empleo autónomo de su componente naval.

Considerando las características propias del teatro, principalmente su naturaleza insular, es posible advertir que con las consideraciones efectuadas ese día sobre no disputar el dominio del mar se selló el destino de toda la campaña y se condenó a la conducción militar a una derrota casi asegurada.

A partir de allí, la *task force* británica dispuso de absoluta libertad en el mar y ya el 12 de abril logró efectivizar la zona de exclusión

impuesta y el bloqueo y aislamiento de las fuerzas en las islas sin oposición argentina.

Finalmente, el 1 de mayo, la inteligencia argentina advirtió la posibilidad de configuración de esa situación favorable ante la inminencia de un desembarco y lanzó una maniobra naval de pinzas compuesta por dos grupos navales, uno por el norte encabezado por el portaviones ARA 25 de Mayo y otro desde el sur encabezado por el crucero ARA General Belgrano.

Las condiciones meteorológicas adversas, la confirmación de que no se encontraban en ejecución preparativos para un desembarco y la aversión al riesgo evidenciada en el máximo nivel político impuso la orden de replegar las fuerzas a aguas menos profundas y seguras.

En ese contexto, el día 2 de mayo y cuando los grupos navales llevaban más de catorce horas de navegación en dirección al continente y fuera de la zona de exclusión, un submarino de propulsión nuclear británico hundió al crucero ARA General Belgrano.

La consecuencia inmediata de esta acción fue la orden del 3 de mayo, convalidada por la junta militar, de replegar a sus puertos continentales a toda la Flota de Mar. A partir de ese momento, el comandante del teatro de operaciones perdió por decisión unilateral su componente marítimo completo. Esta decisión política de rehusar la lucha por el control del mar fue severamente reprendida por la comisión revisora del accionar en el conflicto.

En relación con la Fuerza Aérea, es necesario resaltar su destacable actuación, ya que infligió a las fuerzas británicas las pérdidas más graves sufridas desde la Segunda Guerra Mundial.

Sin embargo, esto no se desarrolló en el marco de una acción conjunta integrada como la naturaleza del conflicto lo exigía, sino que, por el contrario, lo hizo de manera autónoma y sin vinculación con el comando del teatro de operaciones.

La junta militar que gobernaba en ese momento, integrantes a su vez del Comité Militar (COMIL), convalidó el 5 de abril la creación de la Fuerza Aérea Sur, a la que otorgó competencias para ejecutar operaciones bélicas ofensivas, defensivas y de transporte sin relación de comando con el teatro de operaciones.

Se repetía entonces el caso de que el propio comandante del teatro de operaciones Atlántico Sur se enteraba de las incursiones ofensivas de los medios aéreos en apoyo a sus fuerzas desple-

gadas en el momento en que se ejecutaban sobre blancos que él no había coordinado y cuyos efectos positivos tampoco podían ser debidamente aprovechados debido a esa ausencia de acción integrada.

Es así como se puede afirmar que el comandante del teatro de operaciones únicamente disponía del componente terrestre para conducir durante el desarrollo de la campaña y, aun así, en muchas oportunidades respondían directamente al nivel estratégico en el continente. Esta situación desvirtuaba completamente la figura del nivel operacional y, más allá de su existencia formal, implicaba una involución de más de cien años en la práctica del arte militar.

4.1.6. Composición y distribución de las fuerzas

El ultimo hito que ejemplariza este atropello del nivel político sobre las facultades y atribuciones propias del nivel operacional lo constituyen las medidas y órdenes adoptadas por quien en ese momento ejercía la presidencia de la República y referidas a la distribución de los esfuerzos para la ejecución de la maniobra defensiva.

Esta readecuación de la composición y distribución de las fuerzas tuvo un nulo impacto operacional, pero fue la demostración más elocuente y evidente del atropello ejercido por quienes debían dirigir políticamente la guerra.

Las islas Malvinas se componen geográficamente por dos islas principales que el Estado argentino denominó isla Soledad, al este, e isla Gran Malvina, al oeste y, por lo tanto, más próxima al continente. Se encuentran separadas por el estrecho de San Carlos y a su alrededor se ubican centenares de islotes de menor tamaño e inhabitados.

Su geografía define también su valor estratégico. En este sentido, la isla Soledad constituía la isla más importante puesto que en ella se asentaba su capital, Puerto Argentino, la casa del gobernador de las islas como representación simbólica del poder político, el principal aeropuerto operativo y también el principal puerto.

La isla más occidental, Gran Malvinas, representaba una gran extensión de territorio prácticamente deshabitado donde solo se encontraban algunos cascos de estancias dedicados a la cría de bovinos. A los fines prácticos, su ocupación no representaba ninguna ventaja táctica o estratégica.

El día 22 de abril de 1982 el teniente general Galtieri, que en ese momento ejercía la presidencia *de facto* del país, visitó las islas y sobrevoló el dispositivo defensivo.

Al regresar al continente, ordenó de forma unilateral y absolutamente inconsulta el despliegue de una tercera brigada de infantería por su consideración personal de que el despliegue militar era insuficiente y era necesario ejercer presencia en la isla Gran Malvina.

Esta decisión, tomada por la máxima autoridad política del país sin asesoramiento de ningún escalón de conducción militar, marcó el punto culminante de las equivocaciones y negligencias cuasi criminales cometidas.

5. Conclusiones

Finalizado el proceso de investigación desarrollado hasta este momento es debido poner en consideración las conclusiones más destacadas que se pueden obtener.

En primer lugar, se resalta la implicación trascendental que tiene la relación entre la dirección política de la guerra y su condición militar, toda vez que el grado y el modo en que estas variables se relacionan determinan en gran medida el resultado probable que se obtendrá de la acción bélica y que la figura en la cual se personifica la gestión de estas dos realidades diferentes es el comandante operacional.

La guerra es el fenómeno transformador social más importante de la humanidad y, como tal, existe una constante tensión entre el nivel que la concibe y que se sirve de ella como medio para un fin y el nivel implicado en su praxis propiamente dicha.

La política se sirve de la guerra para adaptar la realidad que percibe a la realidad que desea, la domina por ser un instrumento de su pertenencia, pero no le puede imponer la forma, el lenguaje o la manera sobre cómo desarrollarla, puesto que la guerra tiene una gramática que le es exclusiva y propia.

Los principios teóricos que sustentan esta relación tienen sus orígenes en los estudios sobre este fenómeno iniciados hace más de veinticinco siglos con las reflexiones esbozadas por Sun Tzu y han ido evolucionando junto con la humanidad, completándose y perfeccionándose con el paso del tiempo, pero manteniéndose

perennes en su esencia, en su naturaleza que los tipifica y los diferencia.

La actual guerra en Ucrania permite advertir cómo esa tensión política-militar conserva su plena vigencia y cómo tiene un impacto directo en el desarrollo de la empresa bélica. Esta relación sigue siendo la piedra basal sobre la cual se estructura la campaña y, en ese sentido, la figura del comandante operacional como puente vinculante entre estas dos realidades adquiere una trascendencia fundamental.

Al analizar el desarrollo de la campaña rusa se evidencia cómo el poder político ha traspasado las fronteras de la dirección, como su campo de acción, y ha avasallado el estadio propio de la conducción militar. En primer lugar al despreciar la figura de ese comandante operacional como único interlocutor válido entre ambos niveles e iniciar las operaciones con un orden de batalla configurado sobre la base de agrupaciones autónomas que, sin estar coordinadas bajo un comando único, respondían directamente al poder central en Moscú.

Este desprecio demostrado es doblemente llamativo ya que ha sido la evolución del arte militar ruso desde el desarrollo de la teoría de las operaciones profundas la que ha permitido determinar y desarrollar la figura del comandante operacional, que es el único capaz de interpretar las necesidades requeridas por el teatro de operaciones y armonizarlas con las directrices políticas recibidas.

Queda demostrado también, por medio del análisis de la operación rusa, que la guerra tiene un lenguaje propio que no puede ser rectificado o sometido ni siquiera por la presión política, la cual puede imponer sus directrices, pero no su praxis. Una organización militar, del nivel que se la considere, que ha sido diseñada, organizada, equipada e instruida, puesta a combatir en un determinado escenario geográfico que la condiciona y ante una fuerza inteligente que se le opone obtendrá un rendimiento que será el resultante de todos esos factores multiplicados por la capacidad de su conducción. Las imposiciones políticas y el avasallamiento de su realidad no modificará la situación o, en todo caso, lo hará negativamente.

De igual manera, el cambio de concepción rusa y la incorporación de un comandante operacional ha revelado también los rápidos límites que alcanza la interposición política cuando se excede,

aunque en este caso exhibió también la mínima capacidad de intermediación de la que han dispuesto los sucesivos militares rusos que ostentaban ese puesto. Los cuatro relevos de comandante producidos en poco más de siete meses revelan claramente el grado de soberanía inexistente que detentaban.

Pretender que apenas en cincuenta días de conducción un comandante pueda transformar la realidad existente de un teatro, adecuándola a la realidad deseada que implica la conquista entera de un país, es un ejemplo propio de que la gramática bélica no puede ser soslayada o directamente suplantada por el lenguaje político.

Por otro lado, la experiencia ucraniana revela como una armoniosa relación entre lo político y lo militar, donde el primero determina el interés que se debe preservar y el segundo elige y concreta la forma de implementarlo con un comandante operacional con capacidad de gestionar las tensiones producidas, constituye el hito primordial que sustenta la eficiencia en el desarrollo de la campaña.

Respecto a la acción propia del comandante operacional, vemos cómo su propia visualización de la solución al problema militar operativo al que se enfrenta constituye el instrumento esencial que fundamenta todas las acciones posteriores y establece por sí misma los límites de la libertad de acción que dispondrá y de la capacidad de intermediación que podrá ejercer.

Razonando la interrelación de estas variables desde una concepción matemática se puede concluir que la visualización determina la libertad de acción y que el producto de su multiplicación da por resultado la capacidad de intermediación de la que dispondrá el comandante. El paso inicial radica entonces en la capacidad que tenga el comandante para percibir los factores que condicionan la situación y, a través de ellos, representar intelectualmente la solución al problema operativo al que se enfrenta. La libertad de acción no puede reemplazar a la visualización puesto que no se puede ejercer la autonomía sobre algo que no se divisa.

De igual forma, visualización y libertad de acción determinan juntas el grado de intermediación por cuanto solo cuando el comandante puede concebir la solución y dispone de capacidad de decisión para aplicarla hace posible esa intermediación necesaria para la conducción de la campaña. Es relevante maximizar las oportunidades limitadas que presenta el proceso de planeamiento para asegurar la instrumentación de estas variables.

Por último, el estudio del caso histórico de las Malvinas refleja claramente el grado de intromisión del poder político sobre las atribuciones que son exclusivas del comandante operacional, así como también demuestra lo perjudicial que pueden llegar a ser esas intromisiones para la campaña militar.

En todo caso, el comandante militar también debe unir a su capacidad intelectual una fortaleza de espíritu que le permita hacer frente a estas intromisiones conservando intacta su soberanía dentro del teatro, puesto que es él quien sintetiza la comunión entre el interés político y las exigencias tácticas.

La conducción operacional de las Malvinas demuestra que, cuando el comandante carece de una visualización clara del estado final deseado y la traslada al planeamiento asegurando la libertad de acción, la campaña militar se encuentra irremediablemente perdida, mucho antes aún del primer contacto con el enemigo.

Bibliografia

Aron, R. (1987). *Pensar la Guerra, Clausewitz*. S. l.:Ediciones Gallimard.

Banco Mundial [en línea]. (2022). [Consulta: 2024]. Disponible en: https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS

Blythe, W. (2018). A History of Operational Art. *Military Review*, November-December, pp. 37-49.

Bobbio, N. (1997). *El tercero ausente*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Bousquet, A. (2022). *The Scientific Way of Warfar: Orden or Chaos on the Battlefields of Modernity*. Londres: Hurst Publishers.

Boyd, J. (1964). *Aerial Attack Study*, [en línea]. Australia: Air Power. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.ausairpower.net/JRB/boydaerialattack.pdf

—. (2023). Ejemplos de OODA Loop para la toma de decisiones en los proyectos [en línea]. *PMIdeas.* [Consulta: 2024]. Disponible en: https://pmideas.es/2019/09/ejemplos-ooda-loop-toma-decisiones-en-proyectos.html

Bungay, S. (2011). *The Art of Actio: How Leaders Close the Gaps between Plan Actions and Results*. Reino Unido: Nicholas Brealey.

Calle, F. (2019). *El espacio sudamericano como zona de paz a preservar frente a factores de turbulencias intra y extra re-*

gionales. Buenos Aires: Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales.

Campos Robles, M. (2018). El arte operacional ruso: de Tukhachevsky a la actual doctrina Gerasimov. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 35, p. 6.

Carpenter, T. (2022). Mando y control de las operaciones aéreas conjuntas a través del mando tipo misión. *Air & Space Power Journal*, pp. 47 - 61.

Clausewitz, C. von (2005). *De La Guerra*. Madrid: La Esfera de los Libros.

—. (2014). *De la guerra: versión íntegra*. Madrid: La Esfera de los Libros.

Colás, X. (2023). Rusia sustituye al jefe de las fuerzas militares que combaten en Ucrania, cargo que asumirá Valeri Guerasimov. *El Mundo*, 11 enero.

Creveld, M. V. (2007). *La transformación de la guerra*. Buenos Aires: Jose Luis Uceda Editor.

Dromi, R. (2005). *El Derecho Público en la Hipermodernidad*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.

Dubik, J. (2016). *Just War Reconsidered: Strategy, Ethics, and Theory*. Kentucky: University Press of Kentucky.

Echevarria, A. J. (2020). Clausewitz's Supreme Question: Reconsidering his Legacy. *Military Strategy Magazine*, pp. 4-7.

EpData. (2023). Evolución de la ocupación rusa de Ucrania en el primer año. *EpData*.

Fernandez Vega, J. (2005). *Las guerras de la política. Clausewitz de Maquiavelo a Perón*. Barcelona: Edhasa.

Foucault, M. (1992). *Genealogía del racismo*. Madrid: La Piqueta.

Frías Sanchez, C. J. (2022). Ucrania y el ejército ruso. Primeras impresiones (II). *bie3: Boletín IEEE*, pp. 1-13.

Holder, L. D. (1990). Concept of the Operations: See Ops Overlay. *Military Review*, 8, pp. 27-34.

Huntington, S. (1985). *El soldado y el Estado: teoría y política de las relaciones cívico-militares*. S. l.: Grupo Editor Latinoamericano.

Instituto de Relaciones Exteriores. (2021). *Declaración Conjunta.* La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Isserson, G. (1976). *The evolution of the operational art*. EE. UU.: Combat Studies Institute Press.

Keegan, J. (1995). *Historia de la guerra*. Barcelona: Planeta.

Kiel Institute (2023). *Ukraine Support Tracker*. s. l.: s. n.

Larson, E. V. (1996). *Casualties and consensus: the historical role of casualties in domestic support for U.S. military operations*. California: RAND.

Levada, C. (2023). *Aprobación de Instituciones, calificaciones de políticos*. Levada Center.

Maquiavelo, N. (1999). *El Príncipe* [en línea]. S. l: elaplep.com. [Consulta: 5 febrero 2023]. Disponible en: https://ocw.uca.es/pluginfile.php/1491/mod_resource/content/1/El_principe_Maquiavelo.pdf

Meny, I. y T. J. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ed. Ariel.

Ministerio de Defensa. (2019). *PDC - 00 Glosario de Terminología*. Madrid: Ministerio de Defensa.

NATO. (2021). *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive*. NATO.

Naveh, S. (1997). *In Pursuit of Military Excellence. The Evolution of the Operational Theory*. S. l.:Frank Cass.

Patton, G. (2016). *La guerra como la conocí*. S. l.:Salamina.

Prigogine, I. (1983). *¿Tan solo una ilusión?* Madrid: Tusquets.

Reinel Sánchez, J. (2004). Una respuesta a la pregunta ¿Qué es la guerra? *Aposta - Revista de Ciencias Sociales*, 6.

Rodríguez, M. F. (2010). Orígenes, problemas y paradojas de la integración latinoamericana. *Revista de Análisis Internacional*, pp. 155-182.

Schadlow, N. (2017). *War and the art of the governance*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, Socialism and Democracy*. S. l.: Routledge.

Storni, S. (2009). *Intereses argentinos en el mar*. Buenos Aires: Armada Argentina.

Thauby García, F. (1996). Escenarios Bélicos Futuros. Clausewitz. *Revista de Marina*, 4, pp. 374-381.

Trejo, P. (2022). El Nivel Operacional y la Organización de los Teatros de Operaciones durante la Guerra de Malvinas. *Revista Visión Conjunta*, 14(26), pp. 16-30.

Triandafillov, V. (1929). *Características de las operaciones de los ejércitos modernos*. S. l.: s.n.

Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra* [en línea]. [Consulta: 20 de marzo 2023]. Disponible en: https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf

Valdés Guía, P. (2011). La guerra como violencia de un orden. *Revista de la Inquisición (Intolerancia y Derechos Humanos)*, 15, pp. 231-242.

—. (2021). *La dirección de la guerra: conducción operacional y gobierno político de las operaciones militares.* S.l.: Tecnos.

Vallejo, G. M. (2023). Maniobra táctica con objetivos operacionales. *Revista Ejército*.

Villanueva, L. A. (1993). *Problemas Políticos y Agenda de Gobierno*. México: Ed. Miguel A. Porrúa.

Zacher, M. (1992). *The Decaying Pillars of the Westphalian Temple: implications for international order and governance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Capitulo séptimo

La inteligencia artificial como factor de transformación de las operaciones militares en el nivel operacional

Juan Manuel Garat González

Resumen

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una tecnología transformadora en numerosos y variados aspectos en el mundo actual, pero es en su aplicación a las operaciones militares donde puede cobrar especial relevancia debido a su potencial para mejorar la toma de decisiones. El presente trabajo de investigación explora el papel de la IA en las operaciones militares y describe cómo puede contribuir al proceso de planeamiento de las operaciones de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

Durante el trabajo se expone cómo se pueden aplicar las diferentes tecnologías de IA en una amplia gama de operaciones militares. Se destaca también la importancia de los datos en las operaciones militares y se describe cómo la IA puede ayudar a manejar la gran cantidad de información disponible en este ámbito, y cómo estos datos pueden emplearse para entrenar futuros sistemas de IA.

A partir lo anterior, se analiza cómo las diferentes tecnologías de IA pueden contribuir específicamente al planeamiento de operaciones militares en el nivel operacional, tomando como referencia el proceso de planeamiento de la OTAN y centrando el estudio en las fases relacionadas con la generación de conocimiento y la toma de decisiones.

Por último, se estudian las limitaciones y riesgos de la aplicación de la IA en el planeamiento de operaciones militares abordando las cuestiones éticas y legales subyacentes, en particular la necesidad de garantizar la transparencia, el control humano de los sistemas de IA utilizados y una regulación robusta para un desarrollo y empleo seguro.

Palabras clave

Inteligencia Artificial, Operaciones Militares, Planeamiento, Datos, Limitaciones y Riesgos.

Artificial intelligence as a factor in transforming military operations at the operational level

Abstract

Artificial intelligence (AI) has emerged as a transformative technology in many aspects of the modern world. However, its application in military operations is particularly relevant due to its potential to improve decision-making. This research explores the role of AI in military operation planning and its contribution to the NATO planning process.

The study provides a general overview of how diverse AI technologies can be applied to a wide range of military operations. The significance of data in military operations is emphasized, and the study describes how AI can help manage the vast amounts of information available in this field and use the data to train future AI systems.

The analysis focuses on how different AI technologies can contribute specifically to military operation planning at the operational level, with the NATO planning process as a reference. The study specially highlights the phases related to knowledge development and decision-making.

Finally, the study addresses the limitations and risks of applying AI in military operation planning, including ethical and legal issues. In particular, the need for transparency, human control of AI systems, and robust regulation for safe development and employment is emphasized.

Key words

Artificial Intelligence, Military Operations, Planning, Data, Limitations and Risks.

1. Introducción

«AI is the new electricity – enabling us to do more».
Andrew Ng

La IA es la más representativa de las tecnologías emergentes y disruptivas (EDT) y está llamada a condicionar los procesos de toma de decisiones de los Gobiernos tanto en el ámbito doméstico, en políticas sociales o económicas, como en el internacional, en contextos políticos y económicos. La importancia estratégica de la IA en el futuro puede ser determinante en muchos terrenos y, probablemente, representará un elemento diferenciador en la competición geoestratégica mundial.

Si bien se ideó en los años 50, en los últimos tiempos su desarrollo ha resurgido con fuerza y algunas de sus aplicaciones han adquirido un especial protagonismo y repercusión. En las operaciones militares, la IA puede contribuir a ordenar y dar coherencia al gran volumen de datos existentes, aliándose con la inteligencia humana para satisfacer las necesidades militares en un entorno competitivo y demandante. En resumidas cuentas, disponer de una IA que permita resolver las incógnitas presentes en ambientes de gran incertidumbre y que genere un conocimiento a partir de la información recopilada puede representar la causa principal de transformación de las operaciones militares en el nivel operacional, en concreto durante su planeamiento, donde la toma de decisiones es vital en los diferentes procesos que se llevan a cabo.

El aumento exponencial de los datos y la información disponibles en relación con un adversario o con el propio entorno de las operaciones propicia la participación de tecnologías de IA para su manejo y evaluación, si bien con la necesidad de delimitar claramente los límites de actuación y autonomía de la IA, y la transparencia del proceso para garantizar la supervisión humana, todo ello con el fin de garantizar un uso ético de estas tecnologías.

2. La IA aplicada a la defensa

«La IA es el futuro para toda la humanidad. Quien se convierta en líder en esta esfera se convertirá en el gobernante del mundo»

Vladimir Putin

2.1. Usos militares de la IA

Las aplicaciones de la IA en el ámbito militar son tan variadas como aquellos desarrollos tecnológicos civiles que pretenden

adaptar. Desde la optimización del trabajo administrativo en las unidades militares (Heller, 2019) o la logística y transporte —como ejemplos directamente exportables— hasta otras aplicaciones más específicas como las relacionadas con la vigilancia y el reconocimiento para el proceso de *targeting*[1], la obtención de inteligencia[2] (Corcho García, 2022), los sistemas de toma de decisiones, la robótica inteligente (RI)[3] o los sistemas de armas autónomos[4], incluyendo la utilización de enjambres de drones (Morgan *et al.*, 2020).

Al igual que en su aplicación en el ámbito comercial, «la logística, el transporte y las capacidades de suministro se benefician directamente de los avances en inteligencia artificial» (Heller, 2019: 83). «La eficiencia aumentará y se podrá reducir el personal dedicado a funciones logísticas. Al mismo tiempo, la huella logística sobre el terreno se verá reducida» (Roldán Tudela, 2019: 115); «el planeamiento de los movimientos y transportes exige tratar numerosos datos para adaptar las capacidades disponibles» (Roldán Tudela, 2019: 118). También podrá repercutir positivamente sobre el mantenimiento al utilizar la IA para:

> «Aumentar la eficiencia de la cadena logística, la planificación optimizada de los actos de mantenimiento, la mejora del conocimiento y la gestión de la disponibilidad de los materiales, gracias al mantenimiento predictivo y la optimización del mantenimiento preventivo, la automatización de ciertas tareas, etc.» (Stoppani, 2022: 11)

Empresas como General Electric ya emplean sensores inteligentes controlados por IA para detectar incidencias y minimizar el

[1] «Proceso transversal e iterativo por el cual se determinan los efectos necesarios para alcanzar los objetivos asignados al comandante y se identifican las acciones necesarias para crear los efectos deseados con los medios disponibles» (MDEF, 2018: 114).

[2] «La función conjunta inteligencia está formada por una serie de actividades que permiten tener, de forma continua, coordinada y oportuna, una visión integral, apropiada y actualizada del entorno operativo. Esta función conjunta ayuda a identificar las condiciones requeridas para alcanzar los objetivos operacionales, a evitar efectos no deseados y a asesorar sobre el impacto que los adversarios y los actores, amigos y neutrales, pueden tener en el concepto de operaciones del comandante. Su finalidad es proporcionar una permanente posición de ventaja en la toma de decisiones, a través del conocimiento» (MDEF, 2018: 113).

[3] Consiste en «un nuevo campo al introducir tecnologías de IA en la robótica, […] que es capaz de producir robots con un elevado grado de autonomía en sus funciones, pudiendo actuar en entornos cambiantes» (MDEF, 2019: 12).

[4] Sistemas de armas letales autónomos (SALAS, en inglés *Lethal Autonomous Weapons Systems* – LAWS).

tiempo de mantenimiento en la US Navy, con lo que apoyan el proceso de decisiones humanas (Heller, 2019: 84). En la Armada, el proyecto Soprene de Indra es capaz de predecir posibles averías e incidencias en el sostenimiento mediante técnicas de IA no supervisada y análisis de *big data* procedente de la paramétrica de los motores de los buques, registrada desde hace años por el Centro de Supervisión y Análisis de Datos Monitorizados de la Armada (CESADAR) (Defensa.com, 2020).

La tecnología de drones, sensores terrestres y espaciales, y la capacidad de recopilar información en el ciberespacio permitirán la recolección autónoma de inteligencia, lo que aumentará la cantidad de datos disponibles para su análisis y uso. La IA permitirá mejoras sustanciales en la calidad de la inteligencia obtenida a partir del *big data* recolectado (Morgan *et al.*, 2020), lo que la llevará a ser imprescindible, por una parte, para gestionar la ingente cantidad de datos que se recopilan actualmente[5] y, por otra, para advertir patrones y tendencias inadvertidos incluso para ojos humanos experimentados (Heller, 2019). Esta capacidad de gestión de datos se multiplicará a medida que las tecnologías desarrolladas mejoren el automatizado en el procesado y análisis de datos no estructurados, como imágenes fotográficas o vídeo, lo que tendrá ventajas evidentes para la designación de blancos militares (Morgan *et al.*, 2020).



Figura 1. MQ-9 Predator B del Ejército del Aire y del Espacio. Fuente: MDEF, 2022: 69

[5] En 2019 la comunidad de inteligencia de EE. UU. recopilaba, en un solo día, más información de la que jamás sería capaz de analizar con su personal (Heller, 2019), lo cual no hará más que agravarse a medida que se multipliquen los datos disponibles.

Esta superioridad de información podrá ser empleada al apoyo en la toma de decisiones y el planeamiento, ya que, en última instancia, «permitirá comprender y prever mejor las amenazas; reaccionar no solo con mayor velocidad sino, también, con más certeza y precisión; evitar las sorpresas» y, por último, «colectar de una mejor manera y darle sentido, a los fines militares, a los miles de datos que nos rodean» (Stoppani, 2022: 4). Como destaca Roldán Tudela (2019: 111), una ventaja del uso de la IA en el proceso de toma de decisiones es que «la automatización del análisis y la actualización continua del conocimiento de la situación permite una rápida reacción frente a la naturaleza cambiante y el acelerado ritmo de las operaciones», lo que permite «modificar rápidamente las órdenes iniciales en función de la evolución de la acción», característica que en el futuro será más determinante, ya que hará que se pueda «gestionar el ciclo de decisión[6] más rápido que el adversario» (Morgan *et al.*, 2020: 38). Además, el uso de IA «permite un mejor manejo de situaciones complejas» y «el planeamiento de la asignación de un elevado número de recursos, en secuencias complejas, a misiones con elevado grado de interdependencia» (Roldán Tudela, 2019: 111). En resumen, por medio de estas «herramientas basadas en inteligencia artificial en los procesos de análisis, decisión y ejecución» se alcanzará una mayor eficacia en el empleo de las capacidades militares (MDEF, 2022: 108).

Para completar la variedad de aplicaciones militares de la IA, al igual que en sus aplicaciones civiles, debe destacarse su carácter transversal, que podrá beneficiar a ámbitos diversos de las organizaciones militares, como el administrativo, con el fin de «asumir diversos cometidos y reducir los requerimientos de personal» al valerse de la superior capacidad de la IA en la realización de tareas repetitivas, estandarización y análisis de documentos (Heller, 2019: 80). En la OTAN ya se han implementado diversas iniciativas como el proyecto AI FELIX, que permite procesar documentos y extraer sus metadatos[7] con un gran nivel de precisión y con la capacidad de identificar tareas y acciones requeridas en ellos y asignárselas al personal requerido, o Knowledge Wingman, herramienta aún en desarrollo que fusiona múltiples fuentes de datos aisladas y mejora el flujo de información y la gestión del conocimiento, con posibilidad de comparar un docu-

[6] El ciclo de decisión (*OODA loop*) comprende el proceso observación-orientación-decisión-acción, creado por el piloto de caza norteamericano John Boyd (Layton, 2021: 31).

[7] Como fechas, destinatarios, clasificación de seguridad, temas y palabras clave.

mento en elaboración con otros de las bibliotecas de la OTAN y presentar al usuario referencias similares y relevantes (Pons *et al.*, 2021).

2.2. El dato en las operaciones militares

Ya se ha señalado la importancia de los datos en el uso de las tecnologías de IA, cuya disponibilidad y calidad, así como seguridad, cobran especial importancia en el ámbito militar. Con el avance de la IA será posible «explotar los datos proporcionados por sensores empleados en escenas de elevada complejidad» con el diseño de algoritmos capaces de realizar el análisis automático e inteligente de grandes volúmenes de datos de sensores militares, reduciendo la carga de análisis a los operadores humanos (MDEF, 2020: 126). Según Stoppani (2022: 3), estos datos representan «la materia prima para aumentar la capacidad militar» que, tras obtenerse mediante múltiples sensores, se procesan según unos algoritmos concretos para proporcionar una imagen nítida de la situación, lo que facilita un uso más eficaz y eficiente de sus capacidades. Simultáneamente, las fuerzas desplegadas, que han participado en la recolección de datos, también recibirán información extraída del conjunto total en su propio beneficio (Stoppani, 2022).

El gran volumen de información disponible actualmente requiere para su gestión y procesado del empleo de la IA y el *big data.* Este volumen aumentará progresivamente con la irrupción de nuevas tecnologías como el 5G y el internet de las cosas (IoT) mientras que el desarrollo de la computación cuántica, por su parte, aumentará la capacidad de procesado.

Como destaca Barragán Montes (2021: 50), «una parte importante del futuro de la incorporación de los datos en la visión estratégica del comandante es el despliegue de la nube de combate (*combat cloud*)» para, como puntualiza Stoppani (2022: 9), «poder garantizar un acceso rápido y efectivo a los datos a aquellos agentes implicados, para asegurar, de esa forma, unos tiempos de toma de decisión lo suficientemente cortos, incluso en escenarios altamente complejos y congestionados».

El Ministerio de Defensa (MDEF) concibe la nube de combate (*combat cloud*) como «una red interconectada para el intercambio de datos e información dentro del espacio de batalla, donde cada usuario o plataforma aportan y reciben información esencial de forma transparente, que puede ser utilizada en toda la

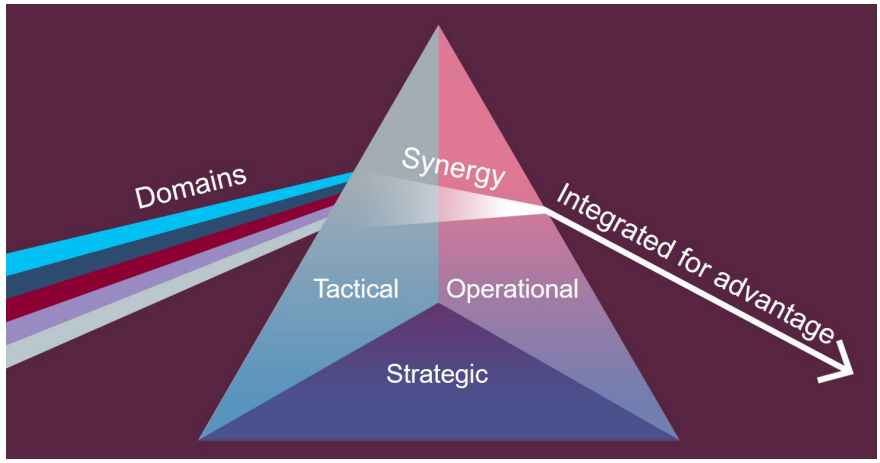


Figura 2. Integración en el multidominio.
Fuente: UK Ministry of Defence, 2020

gama de operaciones militares», erigiéndola como «elemento clave para las operaciones multidominio[8]» (2022: 108). El JEMAD (2022), en su *Visión de la nube de combate*, la considera un sistema de sistemas interconectados, que integra los tres niveles de las operaciones[9], que debe propiciar la interoperabilidad y la sistematización del planeamiento y ejecución de las operaciones militares.

3. La IA en el planeamiento operacional

> «Skynet aprenderá en progresión geométrica, tendrá conciencia de sí mismo a las 2:14 de la madrugada del 29 de agosto. Los humanos, aterrados, intentarán desconectarlo».
>
> Terminator 2 (1991)

Según la doctrina nacional, el planeamiento de operaciones militares es un proceso mediante el cual, a partir del análisis del entorno y la misión encomendada, se diseñan y desarrollan soluciones, que se plasman en directivas, planes u órdenes,

[8] Las operaciones multidominio se caracterizan por su «complejidad, definida por el entorno operativo tecnológico, híbrido, globalizado y cambiante, que obliga a enfrentar al oponente de una manera más ágil y veloz a como lo veníamos haciendo hasta ahora» (MDEF, 2020b: 4).

[9] En el ámbito de la OTAN se pueden encontrar tres niveles en los que se desarrollan las operaciones militares: el estratégico-militar, el operacional y el táctico (MDEF, 2018).

para alcanzar objetivos estratégicos militares y resolver problemas operativos complejos involucrando a todos los escalones de mando y otros instrumentos de poder no militares con un enfoque integral y multidisciplinar (MDEF, 2018: 85). En otras palabras, una integración de datos mediante la cual, a través de un método, se extraen estrategias asociativas y competitivas, a modo de los juegos, completando durante la ejecución la información obviada en el plan.

3.1. Nivel operacional

En el nivel operacional, sobre el que se centra el presente trabajo, «se planifican, conducen y sostienen campañas y operaciones principales para conseguir objetivos estratégicos dentro de teatros o áreas de operaciones» (OTAN, 2019b: 130), siguiendo «las directrices del nivel estratégico-militar» (MDEF, 2018: 109).

La figura protagonista de este nivel es el comandante operacional[10], que el MDEF (2018: 109) define como «el responsable de cumplir la misión encomendada por el comandante de la operación, con las fuerzas y en las condiciones asignadas, ejerciendo su autoridad sobre el nivel táctico mediante una estructura de mando adecuada y la aplicación del arte operacional».

3.2. Planeamiento operativo

Históricamente, el éxito en las operaciones militares ha estado íntimamente relacionado con la capacidad del comandante y su Estado Mayor (EM) para llevar a cabo la toma de decisiones. Los procedimientos de los EE. MM. han evolucionado desde sus orígenes, a finales del siglo XIX, en un intento por definir el proceso de toma de decisiones. Mientras que la doctrina puede servir de orientación, poco puede hacer para mitigar la incertidumbre implícita en la determinación de las posibles líneas de acción del adversario.

La toma de decisiones de ámbito militar se enfrenta a «un futuro tan cambiante y complejo[11]» en el que «comprender el entorno operativo y tomar decisiones rápidamente es un requisito esencial» (MDEF, 2022: 92) y en el que coordinar e integrar todas las

[10] Nos referiremos a él simplemente como el comandante.

[11] El concepto VUCA —volátil, incierto, complejo y ambiguo— es el que mejor define el entorno operativo del futuro (MDEF, 2022).

actividades concernientes a las operaciones se ha convertido en un desafío (OTAN STO, 2022a). Para ello, los avances en IA y *big data* pueden representar un beneficio significativo, ya que la gran proliferación de los datos disponibles requiere que la fusión e interpretación de la información se realice mayormente de forma automática (van den Bosch y Bronkhorst, 2018: 9), potenciando y agilizando «extraordinariamente la capacidad de analizar la información y convertirla en conocimiento» (MDEF, 2022: 92). Un mejor conocimiento y comprensión permitirá adaptar los ciclos de decisión al ritmo imperante en el nuevo entorno (MDEF, 2022: 107). El reto se ha convertido en mejorar el proceso de toma de decisiones para proporcionar información oportuna, relevante y fiable al comandante (Hanratty *et al.*, citados en OTAN STO, 2022a).

A esta necesidad de procesado de datos se suma otro factor inherente a las operaciones militares: la incertidumbre**,** que convierte la toma de decisiones en un proceso aún más complejo «donde la imprevisibilidad es parte habitual del escenario» (Olier y Corchado, 2022: 9). La IA puede ayudar al comandante y a su EM a filtrar y analizar la información relevante, a superar la incertidumbre y afrontar el conflicto en la zona gris[12], y a acelerar el proceso de toma de decisiones para obtener una ventaja cognitiva. En resumen, es una herramienta clave para lograr la superioridad sobre el enemigo en el campo de batalla multidominio[13] (Oliva, 2018).

Los estudios actuales se centran en el proceso de toma de decisiones del nivel táctico, por lo que actualmente no existen muchos sistemas de apoyo a la decisión (DSS) en el nivel operacional y prácticamente ninguno en el estratégico-militar (OTAN STO, 2022a: 81), ni tampoco se contempla la aplicación de la ciencia de datos (*Data Science* – DS) en estos niveles (Meerveld y Lindelauf, 2022). Sin embargo, para aprovechar al máximo los beneficios de la IA, esta debe integrarse de forma integral en

[12] «Zona del espectro de los conflictos donde predominan las actuaciones situadas al margen del principio de buena fe entre Estados (*bona fide*) que, pese a alterar notablemente la paz, no cruzan los umbrales que permitirían o exigirían una respuesta armada». (MDEF, 2018: 80)

[13] Las operaciones multidominio se caracterizan por su «complejidad, definida por el entorno operativo tecnológico, híbrido, globalizado y cambiante, que obliga a enfrentar al oponente de una manera más ágil y veloz a como lo veníamos haciendo hasta ahora, y conectividad, sin la cual no será posible llevar a cabo este tipo de enfrentamiento» (MDEF, 2020b: 12).

todos los niveles de guerra, puesto que limitarla al nivel táctico ignoraría los efectos decisivos que ocurren a nivel operacional. La IA permitiría a los decisores obtener más soluciones a problemas operacionales complejos y profundizar en sus efectos (Davis, 2020: 12). La OTAN (2020: 30), consciente de estas circunstancias, en su iniciativa *NATO 2030* establece claramente su intención de «fomentar la incorporación de la IA en el planeamiento estratégico y operacional» y «explotar el potencial de las tecnologías de IA para mejorar el adiestramiento en planeamiento en diferentes escenarios y la preparación a largo plazo». Además, en su estrategia de inteligencia artificial, la Alianza declara la intención de colaborar con el sector privado para el desarrollo de herramientas que puedan apoyar la toma de decisiones con la intención de poder probarlas durante los ejercicios aliados de 2022 y 2023 (OTAN, 2021a).

3.2.1 Proceso de planeamiento de las operaciones

El proceso de planeamiento de operaciones (OPP) de la OTAN es «un proceso colaborativo entre los distintos niveles en el que, además de simultanear el proceso, los distintos niveles colaboran e influyen en el planeamiento de sus superiores y subordinados» (CESEDEN, 2022: 68). La COPD es, desde 2010, la herramienta que articula el OPP en seis fases, enmarcado en el enfoque integral y eminentemente útil para los niveles estratégico-militar y operacional. Este proceso se caracteriza por ser «analítico, ordenado y secuencial, compuesto de los siguientes pasos lógicos: análisis del problema y el entorno, desarrollo de posibles soluciones, selección de la mejor y elaboración y desarrollo del plan de la operación» (CESEDEN, 2022).

Alineado con la definición del arte operacional[14], el proceso de planeamiento operativo en el nivel operacional (*Operational Level Planning Process*, OLPP), en España, la OTAN y la UE «traduce los objetivos operacionales en acciones, misiones y objetivos tácticos, exponiendo de forma clara el modo en que va a ser organizada la fuerza y empleadas las capacidades disponibles para la

[14] En el nivel operacional, «consiste en la concepción y planificación de operaciones y campañas militares sincronizadas» para traducir los objetivos estratégicos en cometidos y acciones sincronizadas del nivel táctico que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos con la mayor eficiencia posible (CESEDEN, 2022: 30). Como se puede apreciar, es el aspecto más humano y esencial del planeamiento de las operaciones, que debe combinarse con la comprensión de la situación y el proceso de planeamiento desarrollado por un EM para poder alcanzar el éxito.

consecución de los efectos[15] deseados en el entorno operativo» (MDEF, 2018: 117). El OLPP proporciona a los cuarteles generales y sus comandantes «herramientas de análisis de problemas complejos y soluciones fundamentadas que les permitan cumplir con la misión encomendada» (CESEDEN, 2022: 69).

El OLPP de la OTAN se caracteriza por el protagonismo otorgado al comandante, sobre el que recae la responsabilidad del cumplimiento de la misión. Por ello, es la figura central en el planeamiento de las operaciones, y su papel y responsabilidad personal es guiar al Estado Mayor a través del proceso de planeamiento. El diseño operacional pretende mitigar los retos presentados por la complejidad e incertidumbre y, mediante la comprensión y la visualización, generar un entendimiento de las condiciones requeridas para orientar los esfuerzos y alcanzar el éxito (OTAN, 2019b: 28).

En el presente trabajo se analizan las fases relacionadas con el conocimiento y la visualización, es decir, las tres primeras del OLPP. Tras una somera descripción de las fases, se valorará la posibilidad de aplicación práctica de la IA en cada una de ellas.

Fase 0. Vigilancia del entorno

La vigilancia del entorno (*Horizon Scanning*) es una tarea colaborativa que tiene como finalidad identificar y evaluar posibles riesgos y amenazas a la seguridad de la Alianza o sus miembros. La monitorización se lleva a cabo por diversas estructuras aliadas y expertos de área, quienes recolectan información y conocimiento en varias áreas geográficas de interés, desde tiempo de paz, para acumular información y conocimiento (OTAN, 2021d; CESEDEN, 2022).

La vigilancia del entorno es muy susceptible de mejorar con la IA y su capacidad de procesado de datos (McKendrick, 2017). Los medios de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* – ISR) continuarán evolucionando y aumentando sus capacidades con la introducción de sistemas autónomos y la mejora de sus sensores. Sin embargo, hoy en día ya no es posible analizar toda la información que se obtiene de estos medios, por lo que la IA podrá revertir esa tendencia

[15] Los efectos son «cambios reconocibles en el comportamiento o el estado físico de un sistema como resultado de una o más acciones» (OTAN, 2019b: 3-7).

(Thorne, 2018). Por otra parte, se diversificarán las fuentes de información mediante la posibilidad de manejar fuentes alternativas como análisis de declaraciones políticas, prensa y redes sociales; monitorización de datos medioambientales para poder predecir posibles desastres humanitarios; registros de ciberataques; indicadores económicos y políticos, etc. Todos estos datos se podrán registrar y procesar por algoritmos diseñados al efecto para obtener una visión de las zonas de interés estratégico y disponer de un indicador de riesgo de crisis para los intereses propios (McKendrick, 2017). También será necesario crear unas bases de datos históricas de anteriores crisis o conflictos para entrenar a la IA y hacerla capaz de inferir tendencias futuras (Miller, 2019).

Barragán Montes (2021: 46) propone la utilización de una herramienta para la presentación de la imagen operativa (*Common Operational Picture* – COP) que permita la integración de los datos mediante aprendizaje automático (*machine learning* – ML) y *big data*, de forma «completa, actualizada y real de todos los factores [...] incluyendo componentes predictivos». Esta herramienta, empleada desde tiempo de paz, contribuiría enormemente a la vigilancia del entorno. Sin duda, utilizará los datos que se han definido en anteriores apartados como integrantes de la nube de combate que, desde tiempo de paz, se van recopilando y procesando.

Fase 1. Concienciación inicial de la situación

La fase de *concienciación inicial de la situación* (*Initial Situational Awaraness* – ISA) se inicia ante la recepción de indicadores de una crisis en potencia o en curso que pueda afectar a los intereses de la OTAN. Estos indicadores pueden provenir de una fuente de conocimiento compartido.

Para aplicar la IA, el empleo de una herramienta tipo COP como la expuesta en el apartado anterior, que emplee la misma arquitectura de datos y permita el trabajo colaborativo, facilitará la transferencia de responsabilidades para iniciar el planeamiento de una operación y la hará lo menos abrupta posible.

En cualquier caso, en esta fase comenzará un intercambio de información que continuará en todas las siguientes, ya sea interno en el propio EM, entre este y el comandante, o hacia el nivel estratégico. Disponer de herramientas que empleen de

forma unificada la misma información (los mismos datos) y que, mediante técnicas de procesamiento del lenguaje natural (*Natural Language Processing* – NLP), puedan expresar e interpretar el lenguaje escrito (u oral) no solo simplificará la comunicación, si no que permitirá minimizar el tiempo de respuesta y asesoramiento al nivel estratégico.

Comprensión integral del entorno operativo

La comprensión integral del entorno operativo (*Comprehensive Understanding of the Operational Environment* – CUOE) describe de manera detallada una posible zona de operaciones con el fin de proporcionar una visión completa del entorno operacional, incluyendo las capacidades y las intenciones de los actores involucrados (OTAN, 2021d; CESEDEN, 2022).

El proceso CUOE consta de tres pasos que se llevan a cabo en paralelo al proceso OLPP, al que apoyan mediante un análisis sistemático del entorno. El primer paso implica la descripción y evaluación del entorno operativo a través del desarrollo de una perspectiva geoespacial y sociocultural. El segundo paso consiste en la evaluación de los actores en el entorno operativo mediante un estudio sistémico de cada uno de ellos y de cómo pueden influir en la operación. El tercer paso implica el análisis de los potenciales adversarios y sus posibles líneas de acción (*Opposing Courses of Action* – OCOA). En conjunto, estos pasos proporcionan una comprensión profunda del entorno, de la interacción de los actores y de la probable intención de los adversarios (CESEDEN, 2022).

La OTAN ha identificado la explotación de la información de fuentes abiertas (OSINT) como un caso de uso que se debe desarrollar en la explotación de datos con el fin de obtener un beneficio en la «comprensión de la información y entorno físico» (OTAN, 2022c: 18). La disponibilidad de estos datos en una nube de combate permitirá analizar de forma sistemática todos los ámbitos en los que se divida el entorno (PMESII-PT[16]), ofrecer relaciones que no resultan evidentes de manera inmediata y, en última instancia, proporcionar unas OCOA más realistas, por ejemplo, adaptadas a las condiciones de terreno reales (Branch, 2018).

[16] PMESII-PT se refiere a los aspectos político, militar, económico, social, infraestructura, información, físico y temporal desde los que se aborda el estudio de una realidad.

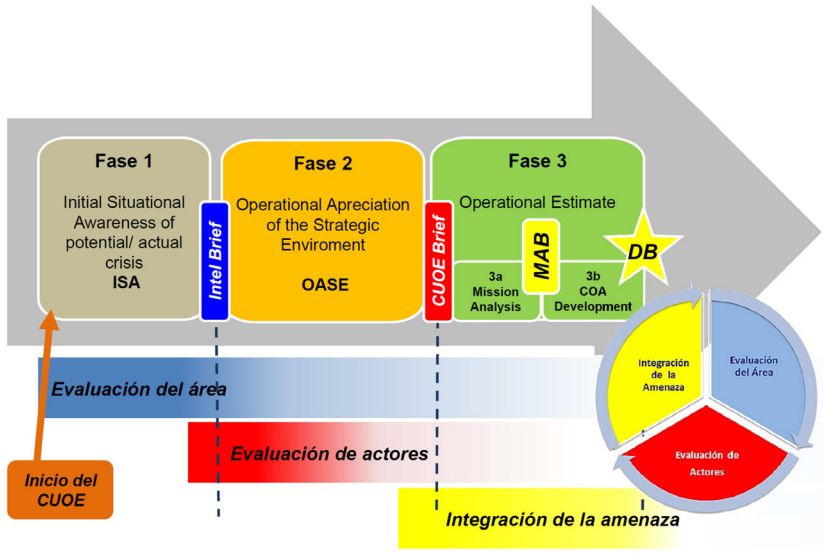


Figura 3. Orientación sobre la relación entre el CUOE y las fases del OLPP (CESEDEN, 2022)

Como indica Davis (2020), se podrán desarrollar métodos para incluir en el CUOE datos y hechos cualitativos como cambios en la postura del adversario o respuestas de diferentes audiencias a las operaciones propias.

Los algoritmos responsables de este análisis podrán ir mejorando iterativamente, ajustándose a las circunstancias propias de la región analizada, y se podrán contrastar con crisis anteriores, lo que dará como resultado una mejor conciencia de la situación (McKendrick, 2017: 51). En palabras de Barragán Montes, «la presencia de datos de todos los actores involucrados en la operación proveerá a la COP de una visión global efectiva [...] para facilitar la planificación [*sic.*]».

Sin embargo, en el planeamiento no solo es importante el plan final, sino quizá aún más el propio proceso. Una automatización del análisis de los datos podría producir una excelente comprensión de la situación, superior a la que pudiera alcanzar una persona, pero no es tanto el producto del análisis como el camino recorrido hasta él. Como expresa Branch (2018: 47), «estos esfuerzos [del grupo de planeamiento[17]] generan conocimientos de inteligencia y refinan aún más la situación operativa, propor-

[17] Conocido por sus siglas en inglés como JOPG (*Joint Operational Planning Group*)

cionando al comandante una base de comprensión más sólida para tomar decisiones». Por ello es importante que esta información recopilada pueda ser presentada de forma más o menos simplificada, de modo que se alcance de forma progresiva el entendimiento humano, permita, mediante NLP, un intercambio de información entre la IA y el grupo conjunto de planeamiento operacional (JOPG)[18] y pueda disponerse de una presentación más intuitiva de los resultados (McKendrick, 2017) para, mediante esta colaboración hombre-máquina, ayudar al comandante y su EM a comprender mejor el entorno mediante el diálogo iterativo y el aprendizaje conjunto (Branch, 2018).

También debe tenerse en cuenta, como destaca McKendrick (2017), que una automatización más profunda en la que un sistema de aprendizaje profundo —*deep learning* (DL)— ha inferido un conocimiento a partir de cantidades masivas de datos que cambian constantemente podría ser inabarcable para la mente humana, lo que requerirá mayores niveles de automatización y confianza.

Como resume Stoppani (2022: 49), el empleo de unos datos apropiados en una nube de combate eficiente proporcionará «fiabilidad, objetividad, causalidad, agilidad, rapidez, facilidad, reducirá la incertidumbre, y proporcionará una clara ventaja a la tradicional imagen estática del estado de las tropas y la operación».

Fase 2. Apreciación operacional del entorno estratégico

El propósito de esta fase es generar conocimiento para llegar a una comprensión de la situación y ofrecer asesoramiento operacional sobre la viabilidad de las opciones de respuesta militar (MRO). Al final de la fase se presenta un resumen del análisis y el asesoramiento al comandante para su posterior remisión al SACEUR (*Supreme Allied Commander Europe)* (OTAN, 2021d).

Durante el análisis de las MRO, el apoyo a la toma de decisiones proporcionado por la IA «podría dar respuestas muy superiores a la mera estimación humana, especialmente cuando se evalúa

[18] El JOPG es «el principal órgano de planeamiento dentro de un cuartel general (CG), que lleva a cabo el OLPP con el apoyo de las distintas secciones del CG, bajo la dirección de su jefe, normalmente un miembro de la sección de planes (J-5) y siguiendo las directrices del comandante/jefe de la fuerza conjunta, el JFC o a través del jefe de Estado Mayor (COS)» (CESEDEN, 2022: 4-4)

la viabilidad en términos de fuerzas, capacidades o requisitos logísticos, frente a otras consideraciones políticas más etéreas» (McKendrick, 2017: 5), consideraciones que probablemente sean mejor abordadas por mentes humanas, pero apoyadas por una IA para el procesado de grandes volúmenes de información. De la misma manera, estas aplicaciones podrían aportar sus capacidades de análisis de datos para buscar analogías en operaciones pasadas. Como expresa Heller (2019: 49) en términos coloquiales, «la primera regla no oficial del planeamiento militar es hacer la pregunta: ¿Qué se hizo la última vez?». Tanto es así que uno de los primeros pasos de la presente fase es averiguar si existe alguna base de conocimiento en el Cuartel General Supremo de las Potencias Aliadas en Europa (SHAPE) u otro CG (OTAN, 2021d), lo cual se podría facilitar con las capacidades únicas de búsqueda de la IA.

La elaboración del asesoramiento operacional que se elevará al nivel estratégico-militar podrá apoyarse en técnicas de NLP para su redacción sobre la base de la información que han obtenido de forma conjunta hombre y máquina.

Fase 3. Estimación operativa

El propósito de la fase 3, de estimación operativa (*operational estimate*), es comprender el problema, el entorno operativo y la misión y desarrollar las líneas de acción (COA) propias, de las cuales se seleccionará una (OTAN, 2021d). Se divide en dos subfases, la 3A, análisis de la misión, y la 3B, elaboración de las COAs.

Subfase 3A. Análisis de la misión

Sobre la base de las condiciones estratégicas deseables recibidas del nivel superior, la misión y los objetivos provisionales, el comandante, como figura central de esta fase, dirigirá y orientará al grupo de planeamiento para tratar de determinar lo inaceptable de la situación conflictiva. En esta fase se hará uso del conocimiento obtenido en el CUOE para comprender y profundizar en la comprensión del entorno operativo y sistema de actores, desarrollar las OCOA y entender en profundidad todos los aspectos de la misión. Con todo ello se identifican las condiciones operacionales que se deben crear en el entorno (OTAN, 2021d; CESEDEN, 2022).

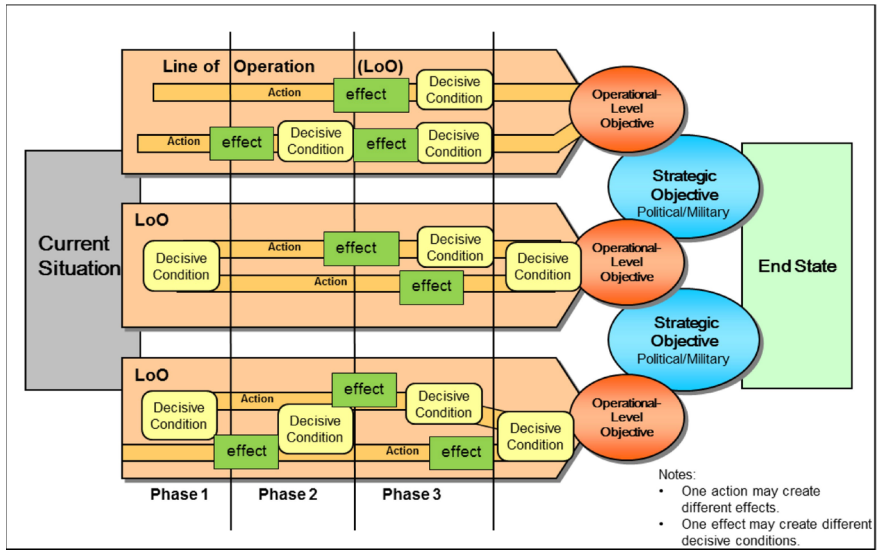


Figura 4. Diseño operacional. Fuente: OTAN, 2019b

En resumen, en esta fase de trata de identificar el problema, el resultado esperado y expresar la solución; en otras palabras, el qué.

En esta fase es donde el comandante aplicará el arte operacional para alcanzar una comprensión de la situación (Branch, 2018). Según Davis (2020: 14), «el mando es una de las actividades de la guerra que más dependen del ser humano». El mariscal de campo Slim (citado en Davis, 2020) describió las cinco cualidades que un comandante necesita: fuerza de voluntad para resistir al adversario y a la reticencia de su EM; buen juicio, especialmente con sus subordinados; flexibilidad y adaptación; conocimiento de su fuerza, aliados y adversarios; e integridad y honestidad con sus subordinados. Observa Davis (2020) que estas cualidades determinarán su capacidad para enmarcar el problema operacional y usar los recursos a su alcance para lograr los objetivos asignados. Mientras que varias de estas cualidades son inherentemente humanas, la IA puede amplificar algunas de ellas. La IA, libre de prejuicios, evalúa cada problema de manera objetiva y puede generar soluciones innovadoras cuando se le solicita. Al estar entrenada para identificar lo que un comandante considera relevante, la IA puede resaltar información clave para la toma de decisiones. Esto permite al comandante desviar su atención del procesamiento de datos y centrarse en la tarea esencialmente humana de juzgar qué información es crucial para guiar a sus subordinados y cumplir con los objetivos asignados (Davis, 2020).

Según McKendrick (2017: 4), la COPD permite «un enfoque común del planeamiento de operaciones» que, aunque ha sido criticado por ser demasiado lineal y mecanicista, «es precisamente esta característica, la de un enfoque mecanizado, dividido en fases y pasos discretos, la que hace que el planeamiento de operaciones sea muy susceptible de automatización». Branch (2018: 45), por su parte, destaca que los «pasos (del análisis de la misión) basados en datos permiten el mejor caso de uso para la inteligencia artificial».

Davis (2020) indica que las decisiones en el nivel operacional, en comparación con las tácticas, involucran más factores y tienen interrelaciones más difíciles de determinar. Aunque en el nivel táctico la aplicación de la IA proporcionará decisiones más rápidas, en el nivel operacional producirá beneficios más significativos a través de mejores decisiones con un impacto más amplio. En la toma de decisiones tácticas, las alternativas que ofrece la IA son aplicables, completas y adecuadas, por lo que es sencillo tomar una decisión óptima. Sin embargo, en el nivel operacional a menudo se afrontan problemas incompletos que requieren soluciones, mejores o peores, pero rara vez totalmente correctas o incorrectas.

Al desarrollar la IA para trabajar en entornos humanos estamos tratando que «hagan cosas para las que no son buenas *de forma natural*» (McKendrick, 2017: 10). Sin embargo, cuando a una persona se le da una cantidad masiva de datos es probable que elija lo que ve primero y lo que le resulta más familiar, por lo que encontrará soluciones satisfactorias, pero no óptimas. La IA puede explorar más posibilidades que la mente humana ya que tiene los conocimientos, los recursos y la falta de prejuicios para considerar resultados que son óptimos, pero que quedarían sin explorar por los humanos en favor de escenarios más sencillos (Davis, 2020).

Los avances actuales en NLP permiten interpretar de forma significativa una misión, especialmente gracias al uso de un conjunto restringido de verbos con significados muy específicos[19]. Comprender las acciones que apoyan la consecución de la misión permite reconocer qué comportamientos y circunstancias deben modificarse para cumplirla, lo que podría encauzarse con éxito en modelos sistémicos del comportamiento de los actores implica-

[19] En la publicación táctica aliada ATP-112 se detallan diversos verbos de misión para su empleo en planeamiento y emisión de órdenes.

dos. En términos de comportamientos, el análisis de las acciones de los actores implicados podría utilizarse para deducir sus motivaciones y la forma más adecuada de influenciarlos (McKendrick, 2017). Las IA que resuelven pequeños problemas requieren menos datos de entrenamiento, tienen una lógica más directa y pueden encadenarse para resolver problemas más importantes (Davis, 2020). Hay otras partes del proceso en las que podrían alcanzarse niveles de autonomía más sofisticados con la tecnología ya utilizada en los sectores civiles: las técnicas de NLP podrían, por ejemplo, determinar acciones operativas a partir de efectos (McKendrick, 2017: 4). Otra aplicación sería, según Davis (2020), integrar datos básicos recopilados del entorno (detección de unidades, meteorología, niveles de combustible u otros disponibles en la nube de combate). Estos datos podrían integrarse con los objetivos y factores operacionales, como limitaciones de tiempo, espacio y fuerza, para aportar soluciones al problema. Estos sistemas podrían emplear DL, que no requiere de datos demasiado estructurados.

Por otro lado, McKendrick (2017) menciona que se podrían diseñar mecanismos de retroalimentación más inteligentes obtenidos de la capacidad de controlar resultados y actividades, lo que a su vez permitiría hacer cambios más precisos y sutiles en acciones secuenciales. Llevando esto a su conclusión lógica, los detalles del plan podrían ser casi totalmente flexibles y adaptarse a medida que cambian las condiciones para cumplir los objetivos operacionales de manera óptima.

La IA mejora las habilidades de toma de decisiones humanas al identificar relaciones que un observador humano podría no apreciar. Según Davis (2020), la confianza del comandante en un sistema y la comprensión de la metodología de la IA disminuye la necesidad de procesar información irrelevante y aumenta la eficacia en la integración de datos y de las relaciones complejas en el nivel operacional. McKendrick (2017) va más allá y afirma que, al delegar a una IA las partes más mecánicas del OLPP, el cerebro humano y, sobre todo, su intuición pueden dedicarse a los aspectos más complejos del problema.

Subfase 3B. Desarrollo de las COA

Durante esta fase se buscan respuestas sobre cómo llevar a cabo la operación. La actividad principal será desarrollar diversas COA detalladas sobre la base del diseño operacional, analizarlas indi-

vidualmente, compararlas entre ellas y confrontarlas a las OCOA (OTAN, 2021d).

En el siglo XIX, los prusianos, encabezados por el general von Moltke, idearon el *kriegsspiel* (literalmente, juegos de guerra) (Global Strategy, 2022, loc. 36:00) en un intento por representar de manera más realista la guerra con la representación del campo de batalla como gran novedad, lo que inducía a los jugadores a una simulación más convincente (Miller, 2019). Las victorias prusianas en las guerras de unificación alemanas terminaron por cambiar la forma en que se elaboraban los planes militares y, desde entonces, el *wargaming* (como se conoce a la confrontación de las COA) se ha aplicado con éxito al desarrollar la *blitzkrieg* alemana o como parte del planeamiento de defensa de los EE. UU. desde la administración de Eisenhower, con un papel clave en ambas guerras de Irak (OTAN STO, 2022b) y decenas de miles de simulaciones efectuadas por ordenador en la operación Tormenta del Desierto (Global Strategy, 2022, loc. 37:00).

Basándose en su amplia experiencia en la US Navy, McHugh (1966, citado en OTAN STO, 2022b: 25) definió el *wargaming* como «una simulación, de acuerdo con reglas, datos y procedimientos predeterminados, de aspectos seleccionados de una situación de conflicto». Caracterizó un *wargame* como un campo de prácticas para adquirir destreza y experiencia en la toma de decisiones y un campo de pruebas experimentales para ensayar conceptos y planes. La OTAN lo define como «una simulación de una operación militar, por cualquier medio, utilizando reglas, datos, métodos y procedimientos específicos» (OTAN STO, 2022b).

Mediante el *wargaming* se evalúa el potencial de cada COA de cumplir la misión encomendada contra la oposición prevista por las OCOA para identificar y corregir deficiencias o para desarrollar las oportunidades identificadas. Sin embargo, el valor añadido de esta confrontación se refleja en la sincronización, por parte del comandante y su EM, de todas las acciones propias y observar de forma integral las capacidades y acciones del oponente y las condiciones del entorno operativo (OTAN, 2021d).

En el contexto teórico del planeamiento automatizado, Russell y Norvig (2021) consideran que planear una línea de acción es un requerimiento clave para un agente inteligente, tarea que se puede simplificar con la representación adecuada de estados y acciones y con los algoritmos correctos. En línea con esta afirmación, y en relación con el planeamiento militar, Davis (2020)

expresa que la elección de una COA requiere construir una comprensión del espacio de batalla, un mayor nivel de apreciación de la situación. Para este capitán de corbeta estadounidense, la volatilidad y ambigüedad del entorno hacen que los elementos de IA necesarios sean los más difíciles de desarrollar. A pesar de ello, Miller (2019) observa que las operaciones desarrolladas en el campo de batalla del siglo XXI —el multidominio— emplean innumerables sensores para proporcionar información crítica, en tiempo real, asociada con los requerimientos de información identificados por un comandante y su EM durante el proceso de planeamiento. El canadiense considera que la velocidad de la IA tendrá un impacto positivo para la accesibilidad y el filtrado de la información necesaria para el planeamiento militar en el nivel operacional, y permitirá actualizar en tiempo real las COA y los requerimientos de información con una perspectiva actualizada de los factores que influyen en la zona de operaciones. Además, concluye señalando la pérdida de oportunidades que significaría no reorientar el planeamiento en el multidominio en este sentido (Miller, 2019).

Para McKendrick (2017), una mayor capacidad computacional permitirá plantear múltiples COA y, posiblemente, considerar todas las alternativas viables. Sobre esta base, la comandante británica especula con la equiparación de la IA con la creatividad humana en su aplicación en el nivel operacional. Por el contrario, Davis (2020) defiende que la IA aún necesitará que se acoten de forma creativa los problemas operacionales, de manera que, para ser efectiva, deberá trabajar de forma colaborativa con expertos humanos que le marcarán los criterios más relevantes en la búsqueda de una solución. Branch (2018), tomando como referencia la tecnología disponible en su momento, no prevé que la IA sea capaz de diseñar una COA debido al nivel de detalle requerido en aspectos como el planeamiento de fuegos, la sincronización de medios de inteligencia o el movimiento de fuerzas. Pese a ello, el comandante norteamericano vislumbra un apoyo innegable de los futuros sistemas de IA mediante un profundo análisis de los factores subyacentes en las operaciones.

En la actualidad, como apunta Miller (2019), la validez del resultado del *wargaming* es relativa, condicionada por la experiencia y nivel de participación de los implicados, y, aunque es evidente que este proceso siempre será subjetivo, la incorporación de la IA puede construir modelos precisos con relativa exactitud y probabilidad. Para ello, un sistema de apoyo podría calcular los

resultados de cada enfrentamiento y proporcionar un análisis de la potencia de combate a lo largo de tiempo y de la eficacia de su aplicación (Branch, 2018). Kerbusch *et al.* (2018) indican que la simulación de modelos de comportamiento individual, organizativo y social con el fin de conocer el comportamiento plausible y probable de los adversarios puede proporcionar un apoyo a la toma de decisiones en el planeamiento de las operaciones. El uso de tecnologías de IA puede permitir construir estos modelos, interactuar con ellos y analizar rápidamente grandes cantidades de datos obtenidos de las simulaciones. Los avances tecnológicos como el ML posibilitan modelos de comportamiento más realistas, la mejora de la colaboración entre humanos y máquinas o la comprensión de grandes cantidades de datos de simulación.

El tiempo es uno de los recursos más valiosos, en especial en el planeamiento de una respuesta rápida (OTAN STO, 2022b). Una de las mayores ventajas de la incorporación de la IA al *wargaming* sería la velocidad de procesado de información, que permitiría proporcionar, en un entorno complejo, un amplio abanico de opciones durante el desarrollo de las confrontaciones en segundos (Miller, 2019). La capacidad de jugar numerosas COA en un espacio de tiempo comparativamente breve podría acortar el proceso de alcanzar una opción viable (McKendrick, 2017). Además, si se considera no solo el desarrollo de COA, sino todo el proceso de toma de decisiones en el multidominio se revela que, en algunos de ellos, como en el ciberespacial, las capacidades humanas de procesado y comprensión quedan totalmente desbancadas y requieren un proceso semiautomático de toma de decisiones en el que el humano pueda apreciar la previsión del riesgo y permita la aplicación de la teoría de juegos de forma conjunta y comprendida (Kase *et al.*, 2022). Como último aspecto a mencionar, el tiempo requerido para diseñar y organizar un *wargame* analítico podría acortarse diseñando con antelación procedimientos y modelos que requerirán solo una pequeña adaptación a la situación objeto de estudio (OTAN STO, 2022b).

Según Kase *et al.* (2022), el reto para el desarrollo de ayudas eficaces a la toma de decisiones mediante IA es la complejidad en un entorno multidominio donde, en contraste con los juegos donde la IA ha destacado recientemente (Go, ajedrez, Starcraft, etc.), la información del entorno operativo es incompleta, incierta, o incluso deceptiva. Importar los resultados del análisis sistémico efectuado en el COUE permitiría confrontar las COA con un adversario debidamente modelado (McKendrick, 2017). Según Miller

(2019), la incorporación de datos históricos habilitará a la IA para proporcionar resultados operativos clave para el propósito a través de algoritmos que evalúen las capacidades militares involucradas con el fin de discernir qué sería necesario para obtener la combinación óptima, así como la probabilidad de ocurrencia. El mismo autor también destaca que la IA podría aportar una visión más completa en ámbitos que trascienden el militar al observar las restricciones legales, políticas o nacionales que puedan llevar asociadas con una mayor perspectiva (Miller, 2019). Sin embargo, Kase *et al.* (2022), citando a Cassenti y Kaplan (2021), destacan que la falta de un conocimiento completo del entorno operativo podría dificultar a los agentes de IA calcular la relación riesgo-beneficio de futuras acciones. Esa incertidumbre también limita apreciar esa relación en las acciones de otros actores, lo cual es clave en las estrategias de la teoría de juegos, al contrario del comportamiento humano, que emplea la heurística para hacer elecciones eficientes y predicciones en entornos con ausencia de información (Garder, 2019, citado en Kase *et al.*, 2022).

Aunque existe entusiasmo por la potencialidad de la IA, diversos autores citados por la Organización de Ciencia y Tecnología (STO) de la OTAN (2022a) coinciden en que se requiere una mayor investigación en la emulación de la inteligencia humana en ambientes de toma de decisiones complejas como la guerra. Además, también destacan limitaciones críticas como la necesidad de comprender los procesos de inferencia de la IA y garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. Resulta paradójico que se quiera emplear la IA para aliviar la carga de los seres humanos cuando un aspecto primordial del *wargaming* es precisamente proporcionarles la oportunidad de tomar decisiones y experimentar las consecuencias de estas.

4. Limitaciones y riesgos

«Primera ley: un robot no hará daño a un ser humano, ni por inacción permitirá que un ser humano sufra daño».
Círculo Vicioso (Issac Asimov, 1942)

Una de las facetas más controvertidas de la IA es aquella relacionada con las implicaciones éticas subyacentes en su desarrollo y uso. A pesar de no existir aún una regulación internacional de la IA que garantice su uso ético, es un asunto de debate recurrente entre expertos y organizaciones, que abogan por la definición consensuada de un marco regulatorio en este asunto. En el pre-

sente capítulo se introducirán los aspectos más significativos que condicionan las implicaciones éticas de la IA y las limitaciones y riesgos que pueden originarse de su aplicación, específicamente en los sistemas militares relacionados con el planeamiento y la toma de decisiones.

4.1 Consideraciones legales y éticas

Una de las facetas más controvertidas de la IA es la relacionada con las implicaciones éticas subyacentes en su desarrollo y uso. A pesar de no existir aún una regulación internacional de la IA que garantice su uso ético[20], este es un asunto de debate recurrente entre expertos y organizaciones, que abogan por la definición consensuada de un marco normativo. En el uso militar de las tecnologías de IA, donde las implicaciones éticas del uso de la fuerza son evidentes, cabe destacar que las principales organizaciones internacionales de seguridad y defensa (OISD) de las que España forma parte —la OTAN y la UE— establecen unos principios claros de empleo de la IA para estos fines.

La OTAN (2021b) determina entre sus principios de uso responsable de la IA en defensa el de legalidad, ya que prevé la aplicación de la normativa nacional e internacional incluyendo el derecho internacional humanitario (DIH); el de responsabilidad y rendición de cuentas humanas, y el de explicabilidad[21] y trazabilidad[22].

[20] Aunque el uso militar de la IA escape de su ámbito, la ley de IA (*AI Act*) de la UE será previsiblemente la primera norma sobre inteligencia artificial en vigor a nivel mundial. Elaborada en abril de 2021, tras meses de negociaciones se alcanzó un acuerdo político favorable entre los países miembros de la UE el 8 de diciembre de 2023 y solo resta la correspondiente adopción por el Parlamento y el Consejo Europeo para su futura entrada en vigor.

[21] La IA explicable (*xAI*) es «un sistema de IA que puede explicarse a sí mismo». Una buena explicación tiene varias propiedades: debe ser comprensible y convincente para el usuario, debe reflejar con precisión el razonamiento del sistema, debe ser completa y debe ser específica en el sentido de que diferentes usuarios con diferentes condiciones o diferentes resultados deben obtener diferentes explicaciones (Russell y Norvig, 2021: 1010).

[22] Otros principios son el de fiabilidad, definiendo casos de uso explícitos con seguridad, protección y solidez a lo largo de todo su ciclo de vida; gobernabilidad, para detectar y evitar consecuencias no deseadas, así como para desactivar o desconectar los sistemas ante un comportamiento no deseado; y mitigación de sesgos, tomando medidas proactivas para minimizar cualquier sesgo involuntario en el desarrollo y uso de aplicaciones de IA.

El Parlamento Europeo (2021) asume el reto, junto con la ONU y la comunidad internacional, de jugar un papel relevante en la creación de un marco jurídico internacional para el uso de la IA con fines militares. Asimismo, enfatiza la importancia de la transparencia y explicabilidad de estas tecnologías y de que el principio de proporcionalidad[23] siempre esté evaluado por un humano, e incide en que el uso militar de la IA deberá estar sometido a mecanismos estrictos de control y supervisión y al respeto pleno de los derechos humanos y el DIH, incluyendo el contexto legal de los conflictos armados (Parlamento Europeo, 2022).

4.2. Confianza

Los principios éticos y legales expuestos repercutirán de forma directa en la confiabilidad de la IA empleada con fines militares, para la cual constituyen un papel imprescindible dos de ellos que, como es obvio, están íntimamente relacionados: la transparencia y el control y supervisión humanos.

4.2.1. Transparencia

Los sistemas IA que emplean ML potencian, y en el futuro incluso reemplazarán, la toma de decisiones humanas en situaciones importantes (Russell y Norvig, 2021: 1005), por lo que, como indica Troncoso Lora (2022), que esas decisiones se comprendan representa un reto importante, ya que «la mayoría de los algoritmos que alcanzan altas precisiones son modelos de caja negra, es decir, [...] los razonamientos internos realizados no son razonamientos simbólicos como los razonamientos de las personas y, por tanto, son inexplicables» (Troncoso Lora, 2022: 11). Para McKendrick (2017), una mayor accesibilidad a las pruebas que sustentan las decisiones es útil tanto para mejorar la coordinación entre los elementos humanos de los equipos de planeamiento como para justificar las decisiones tomadas, especialmente en el contexto de un mayor escrutinio legal sobre la conducción de la guerra.

[23] El principio de proporcionalidad determina que «queda prohibido lanzar un ataque cuando sea de prever que cause incidentalmente muertos y heridos entre la población civil, daños a bienes de carácter civil o ambas cosas, que sean excesivos en relación con la ventaja militar concreta y directa prevista». Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Bases de datos de derecho internacional humanitario: https://ihl-databases.icrc.org/es [Consulta: 10 de abril de 2023].

«La transparencia con los usuarios debe respetarse proporcionándoles información», que deberá ser más explícita en los «sistemas de alto riesgo que obligan a un mayor control» (Corcho García, 2022: 159). Al respecto, Gómez de Ágreda (2021) considera una imprudencia confiar en cajas negras con procesos internos poco claros. El mismo autor expresa que, a pesar de los proyectos de investigación actuales por parte de organismos como la Agencia de Investigación Avanzada de Defensa (DARPA) norteamericana, «no está claro que se pueda conseguir explicar el mecanismo de toma de decisiones y la ponderación que se asigna a cada dato en procesos tan complejos que supondrían años de trabajo para un ser humano» (Gómez de Ágreda, 2021: 166). Sin embargo, también considera que esta transparencia podría representar en última instancia una vulnerabilidad, habida cuenta de la previsibilidad que se mostraría a los potenciales enemigos.

La explicabilidad tiene vital importancia y transcendencia, desde un punto de vista ético, en el apoyo a la toma de decisiones a los mandos militares, en tanto que la responsabilidad de estos se mantiene intacta (Laiseca Segura, 2021), ya que, como se defenderá en el siguiente apartado, seguirá siendo deseable que en las decisiones participe el juicio humano, en especial en la supervisión de sistemas de armas autónomos o semiautónomos (Heller, 2019). Como indican Morgan *et al.* (2020), el mando responsable de tomar las decisiones en relación con el empleo de la fuerza, probablemente interesado en un asesoramiento con un sustancial criterio humano, puede estar siendo asesorado sobre la base de información de inteligencia obtenida algorítmicamente y, en algún caso, destinada a la designación de blancos de ataques cinéticos. Una mayor explicabilidad de esos procesos mejorará la transparencia y evitará la aparición de efectos no deseados en las acciones militares.

4.2.2. Control y supervisión humanos

Como expresan Morgan *et al.* (2020), debe distinguirse entre un sistema verdaderamente autónomo y uno meramente automatizado. El segundo se caracteriza por realizar tareas concretas con normas bien definidas, al modo de un sistema experto, mientras que un sistema autónomo no tendrá reglas ni límites[24]. Se

[24] Como indica Palayer (2020), «la autonomía de los sistemas no es un objetivo en sí, sino que es una característica de unos sistemas en desarrollo para un fin determinado. Además, […] implicaría que un sistema completamente autónomo podría llegar a desobedecer una orden directa».

puede considerar que todas las tareas realizadas por máquinas se enmarcan en estos márgenes. Los niveles intermedios, según diversos autores (Scharre y Horowitz, 2015; Comisión Europea, 2019; Heller, 2019; Pritchard, 2019; Mayer, 2021; Verney *et al.*, 2021), se pueden identificar con los términos humano en el ciclo[25] (*human in the loop* – HITL), en el que un humano toma decisiones asesorado por una IA; humano sobre el ciclo (*human on the loop* – HOTL), en el que un humano diseña y supervisa las decisiones tomadas por una máquina; y por último, la total autonomía del sistema (*human out of the loop* – HOOL).

El grado de autonomía requerido variará en función de las exigencias del nuevo campo de batalla en relación con la cantidad de información que se debe procesar, el tiempo de reacción ante las amenazas y el papel humano en la toma de decisiones (Verney *et al.*, 2021), que alcanzará una importancia crítica en entornos disputados.

En el ámbito aeroespacial, los cazas de combate del futuro deberán acelerar su proceso de toma de decisiones con necesidades específicas de reactividad y resiliencia (Verney *et al*., 2021) al igual que la toma de decisiones en el ciberespacio «debido a que la rapidez es esencial y los sistemas basados en IA son capaces de gestionar enormes cantidades de datos a mucha mayor velocidad que el cerebro humano» (Olier y Corchado, 2022: 21). En este tipo de operaciones se requerirá un gran nivel de autonomía y la participación humana estará más orientada a la supervisión, es decir, HOTL.

En otros contextos en los que los requerimientos expuestos son menos críticos —principalmente el *tempo* de las operaciones[26]— la modalidad HITL puede ser adecuada. Verney *et al.* (2021) obser-

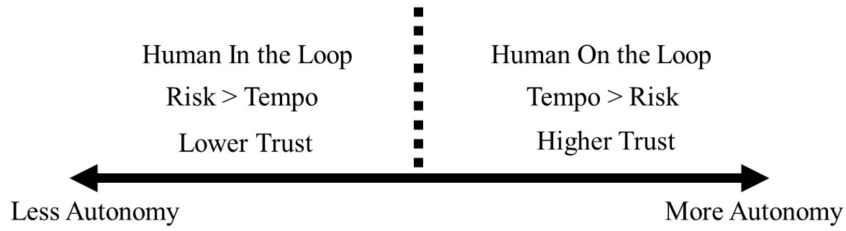


Figura 5. HITL – HOTL. Fuente: Pritchard, 2019

[25] Entendido como el ciclo de la decisión, u OODA.

[26] El volumen de los datos seguirá creciendo de forma inexorable, como se ha visto a lo largo del presente trabajo.

van que esta tiene sus virtudes en entornos bien dotados de personal, donde la presión temporal es menor y la autoridad está más familiarizada con las líneas de acción. Heller (2019) argumenta que estos sistemas que potencian la interacción hombre-máquina producen resultados óptimos en la toma de decisiones y los apoyan con «juicios mucho más fundados que las intuiciones y las genialidades del comandante» (Gómez de Ágreda, 2021: 14). Branch (2018) puntualiza que la mente humana aporta objetivos, creatividad y pensamiento ético mientras que la mente artificial aporta su gran capacidad de adquirir experiencia de forma automática y de predicción, y concluye que la combinación de ambas reduce las debilidades de cada una por separado. Sin embargo, en los futuros entornos operativos, con una participación masiva de sistemas autónomos, será imprescindible aumentar la autonomía en el apoyo a la toma de decisiones con el fin de mantener la ventaja y el ritmo en las operaciones. Claros ejemplos pueden encontrarse al tratar nuevos conceptos, como el de operaciones multidominio, originado en EE. UU. y asumido por la Alianza Atlántica y España (MDEF, 2020), o, como significa Mayer (2021) citando a Clark *et al.* (2020), el de guerra mosaico[27], una evolución del anterior y de mayor ambición en la integración de fuerzas distribuidas en entornos complejos (Ionita, 2021).

A medida que la IA es más capaz de realizar funciones cognitivas cada vez de mayor complejidad y de operar de forma más independiente, autores como Mayer (2021) abogan por una perspectiva en la que los seres humanos tendrán que considerar la IA y los sistemas autónomos no solo como herramientas, sino incluso como socios en una relación en la que la confianza es crucial para una cooperación eficaz. Es esa confianza en los sistemas de IA la que permitirá tender cada vez más a una modalidad HOTL en la que se les conceda un menor grado de supervisión.

A pesar de los avances que se produzcan en la autonomía de los sistemas que operan con IA, es previsible que en el corto y medio plazo se mantenga a nivel humano la toma de decisiones que impliquen el uso de la fuerza, de forma que sea posible respetar los principios fundamentales de la dignidad humana evi-

[27] La idea central de la guerra mosaico es aumentar la adaptabilidad de las fuerzas y la complejidad o incertidumbre para el enemigo mediante la rápida composición y recomposición de una fuerza militar más distribuida y desagregada utilizando el mando humano y el control automatizado. La aplicación de la guerra en mosaico u otras formas de guerra centrada en la toma de decisiones exigirá cambios sustanciales en el diseño de las fuerzas y en los procesos de mando y control (Clark *et al.*, 2020).

tando que máquinas decidan y ejecuten acciones que puedan significar la pérdida de vidas (Russell *et al*., 2015). Este es, sin duda, el aspecto más controvertido de los sistemas autónomos controlados por IA no solo por la necesidad de retener la responsabilidad y la rendición de cuentas a nivel humano en caso de daños colaterales, sino sobre todo por el dilema ético originado al otorgar a las máquinas poder sobre las vidas humanas ya sea mediante la identificación de blancos en el proceso de *targeting*, en la definición de objetivos militares a nivel operacional o táctico, o en el funcionamiento autónomo de sistemas de armas letales (Schuster, 2018; Morgan *et al.*, 2020).

4.3. Limitaciones

McKendrick (2017: 11) indicaba de forma gráfica hace pocos años, en una afirmación que podríamos considerar aún vigente, que «las potencias occidentales disponen de mayor nivel de sofisticación en la IA que emplean para hacer la compra que en la utilizada en la toma de decisiones militares». Actualmente existen ciertas limitaciones en el uso militar de la IA para apoyo a la toma de decisiones que se pueden dividir en las técnicas, producidas por una inmadurez tecnológica, y las organizativas, relacionadas con las implicaciones legales y éticas y con la interacción entre hombre y máquina.

De las primeras, la más significativa en relación con el desarrollo de las tecnologías de IA es la necesidad de un gran volumen de datos para el entrenamiento de los sistemas (OTAN STO, 2021), para lo cual se hace imprescindible adoptar una infraestructura de datos apropiada como la que pretende desarrollar la Alianza (OTAN, 2021e; Sequeira, 2023) para apoyar el desarrollo de su estrategia de IA (OTAN, 2021b). Como expresa el doctor Andrés Pérez (2023), «es muy difícil desarrollar IA para defensa si no hay datos». Otras limitaciones técnicas son las asociadas al desarrollo de modelos de ML, que ya ha iniciado el STO en el seno de la Alianza y, como limitación adicional, el desconocimiento de la cantidad de datos requerida para resolver un problema de ML determinado o cómo reducir la cantidad de datos necesarios para construir un modelo de ML (OTAN STO, 2021).

En cuanto a las limitaciones organizativas, están relacionadas principalmente con la confianza que el ser humano deposite en los sistemas de apoyo a la toma de decisiones, es decir, en la relación entre ambos (Scharre y Horowitz, 2015).

Uno de los elementos que debe tomarse en consideración es el sesgo. La RAE define el sesgo, en su séptima acepción, como un «error sistemático en el que se puede incurrir cuando al hacer muestreos o ensayos se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras». Es un error humano que condiciona la percepción de la realidad y las decisiones propias, y pueden distinguirse varios de ellos, como el sesgo de confirmación, de exceso de confianza, de ilusión de certeza, de *statu quo*, de aversión a la pérdida, etc. Los sistemas de toma de decisiones militares pretenden superar estas vulnerabilidades en las decisiones humanas, especialmente en situaciones de conflicto complejas, con el apoyo de tecnología y un gran volumen de información (OTAN STO, 2022a: 26).

El empleo de IA puede reducir los sesgos humanos en la toma de decisiones, pero, en contrapartida, deben darse «los pasos necesarios para no incorporar esos sesgos no pretendidos durante el desarrollo de las aplicaciones de IA» (OTAN, 2021b: 5). En la actualidad, una de las limitaciones no resueltas es precisamente cómo contrarrestar el sesgo de la IA (OTAN STO, 2021: 29). De la misma manera, el uso de sistemas de IA puede originar la aparición de un nuevo sesgo humano, el de automatización, que se manifiesta cuando un operador no reacciona cuando la automatización funciona mal o toma decisiones incorrectas para seguir las recomendaciones automatizadas (Mayer, 2021: 6). Como ejemplos, el derribo del vuelo 655 de Iran Air por el USS Vincennes en 1988 en el estrecho de Ormuz con misiles lanzados desde el sistema Aegis, pero disparados por un operador humano; o en 2003, durante la guerra de Irak, cuando se registraron diversos accidentes por fuego fratricida originados por un exceso de confianza en las recomendaciones de los sistemas antiaéreos Patriot (Morgan *et al*., 2020). Estas limitaciones se podrán resolver también mediante la formación de los decisores humanos, así como capacitando al sistema para prevenir y advertir estos posibles errores sistemáticos y sesgos (van den Bosch y Bronkhorst, 2018).

Como contraposición al sesgo de automatización se puede encontrar la falta de confianza en los sistemas de IA. La confianza determina la disposición de los seres humanos a aceptar los resultados de los sistemas automatizados en situaciones caracterizadas por la incertidumbre, por lo que es importante generar niveles mayores de confianza en los DSS para mejorar su eficacia y uso (van den Bosch y Bronkhorst, 2018), lo que podrá lograrse

aumentando la transparencia y la explicabilidad de los sistemas (OTAN STO, 2021: 29). Las características de diseño del interfaz hombre-máquina podrán generar confianza y proporcionar al mismo tiempo unos niveles adecuados de transparencia, sobre todo en lo que respecta a la solidez de los datos en los que la IA basa sus conclusiones, lo que abre la puerta a la posibilidad de que un agente autónomo evalúe las incertidumbres de su base de conocimientos, estado de operación o incluso sus procesos de razonamiento (Mayer, 2021). En el contexto de la creciente utilización de sistemas autónomos en el campo de batalla, es crucial la mejora de la confianza en la IA para asegurar una toma de decisiones óptima en el nivel operacional, en especial en situaciones de gran velocidad y complejidad, puesto que «un comandante del siglo XX no sobrevivirá sin la ayuda de la inteligencia artificial para gestionar una gran cantidad de información» necesaria para responder rápida y oportunamente (Mayer, 2021: 9).

Con el tiempo, la IA debería funcionar (y ser vista) como un miembro más del equipo, adaptable, comunicativo y consciente del contexto y los objetivos. De este modo, podrá apoyar al equipo de forma óptima y, a la vez, podrá evitar fallos y errores. Por tanto, un aumento de la colaboración entre humanos e IA mejorará la confianza porque permite a la persona «experimentar, interrogar y juzgar continuamente el funcionamiento de la IA» (van den Bosch y Bronkhorst, 2018: 9). Como exponen Konaev y Nurkin (2022), los esfuerzos actuales se centran en tecnologías que mejoran la comprensión, la toma de decisiones y el rendimiento humanos. Crear confianza entre humanos y sus nuevos compañeros de equipo es, por tanto, un aspecto crítico para el éxito del desarrollo y despliegue de la IA. Para Mayer (2021), generar suficiente confianza humana en los sistemas autónomos físicos puede resultar más difícil que integrar programas informáticos de ML para el análisis de datos ISR, por poner un ejemplo.

Por último, como señala Mercier (2018), aunque resulte paradójico en la era digital, el capital humano será más importante que nunca y representa un reto enorme, especialmente en el ámbito militar. Se necesitará atraer, formar, educar y retener un recurso de personal adaptado a las funciones que tendrán que desempeñar. Habrá que formar líderes a todos los niveles que sean capaces de funcionar en arquitecturas descentralizadas. También se necesitarán personas con habilidades digitales para operar sistemas complejos, capaces de comprender y explicar las recomendaciones de algoritmos complejos. En resumen, citando a Klaus

Schwab (2016: 74), presidente del Fondo Económico Mundial, «rediseñar el talento y la cultura a la luz de los nuevos requisitos en cuanto a capacitación, y la necesidad de atraer y retener al tipo adecuado de capital humano».

4.4. Riesgos

Como exponen Morgan *et al.* (2020), la guerra es una actividad con riesgos implícitos en la que se emplea la fuerza en acciones militares y con efectos a menudo cargados de gran incertidumbre en función de los medios y modos aplicados. La integración de la IA en las capacidades militares no es una excepción y, aunque persiga mejorar la conciencia de la situación y la velocidad en la toma de decisiones, su aplicación no está exenta de generar nuevos riesgos que, en algunas ocasiones, tendrán «impactos negativos difíciles de prever, identificar o medir» (Comisión Europea, 2019: 2).

Al abordar los riesgos de la IA militar existe un amplio consenso en la necesidad de mantener el control humano sobre el desarrollo, implementación y uso de los sistemas. Sin embargo, aún quedan muchas dudas por resolver en cuanto al grado de control necesario, la forma que debería adoptar y cómo aplicar salvaguardas. Es necesario avanzar en la investigación para explorar cómo los actores clave pueden encontrar áreas de interés compartido para garantizar que los riesgos de la IA militar sean abordados adecuadamente (Morgan *et al.*, 2020). Además, resulta importante destacar que la IA también presenta un desafío ético relevante: si bien es capaz de evitar las deficiencias cognitivas, carece de las mejores cualidades de la naturaleza humana, como la valentía, la compasión y el sacrificio propio, que se manifiestan en tiempos de guerra y que difieren de los parámetros legales e incluso éticos del comportamiento. Aunque se ha propuesto la posibilidad de incorporar estas cualidades en su diseño mediante la intervención de un programador, todavía no está claro si esta tarea será viable desde el punto de vista tecnológico y si el aprendizaje automático significará que la IA considere estos comportamientos como un defecto y los *desaprenda* (Schuster, 2018).

En un entorno físico y de información constantemente cambiante y competitivo, la OTAN (2022e) ha afirmado que en el futuro la falta de capacidades adecuadas relacionadas con la IA podrá limitar su capacidad para responder a estos desafíos. Según Miller (2019), negar la inclusión de la IA en el ámbito militar crea un

punto ciego que obstaculiza nuestro empleo y proporciona al adversario un área potencialmente explotable. La desconfianza institucional en la capacidad de los sistemas de IA para percibir las motivaciones subjetivas que impulsan la toma de decisiones militares es comprensible, en especial cuando se trata de tecnologías innovadoras y poco conocidas como el aprendizaje automático (Schuster, 2018: 44). En este sentido, la consideración de la capacidad de los agentes autónomos para actuar dentro del marco legal y político de los conflictos armados se vuelve crucial (Mayer, 2021: 10). Es necesario que el derecho internacional establezca los principios y parámetros con los que abordar este escenario antes de que la práctica estatal y la ubicuidad de la tecnología lo conviertan en un desafío aún mayor (Schuster, 2018: 45).

La implementación de la IA en la toma de decisiones en el nivel operacional ofrece las ventajas ya tratadas en este trabajo. Sin embargo, presenta una posible disyuntiva entre el rendimiento operativo y la responsabilidad y legalidad de la inteligencia artificial ya que, si logran superar a los adversarios humanos, es probable que también superen a sus operadores humanos en velocidad y comprensión del proceso cognitivo del sistema (Schuster, 2018: 41). Mayer (2021) señala que los desafíos para conseguir la confianza adecuada varían según el tipo y la categoría de aplicación e indica que para aprovechar al máximo el potencial de la IA debe abordarse la resolución del sesgo de automatización. La IA puede ayudar a mitigar estos aspectos en el planeamiento de nivel operacional al proporcionar a los operadores la mayor cantidad de información sobre la situación para brindar la mejor comprensión posible al comandante. Mayores niveles de confianza permitirán que los propios agentes autónomos actúen en el ciclo como agentes morales y que evalúen las automatizaciones e impidan el sesgo referido supervisando los parámetros éticos de las decisiones. Por otra parte, la aparición de errores producidos por un exceso de confianza puede llevar directamente a la desconfianza en el sistema.

La inclusión de la IA en el ámbito militar es crucial para mantener la ventaja sobre adversarios y competidores, tanto estatales como no estatales, que están adoptando la IA y representan un desafío para las democracias occidentales. Según la OTAN (2021b), la Alianza debe perseguir activamente la innovación y adopción de la IA mientras se promueven las normas y valores democráticos y se asegura el respeto del derecho internacional.

También enfatiza la importancia de proteger el uso de la IA del riesgo de interferencias, manipulaciones o sabotajes de adversarios, además de contrarrestar cualquier intento de crear desconfianza pública en el uso militar de la IA (OTAN, 2021b: 9).



Figura 6. Mando Conjunto del Ciberespacio. Fuente: MDEF, 2022: 41

Asimismo, la Comisión Europea (2019) señala que los sistemas de IA deben ser protegidos contra vulnerabilidades que puedan ser explotadas por adversarios, como ataques a datos, modelos o infraestructuras subyacentes, y que se deben tomar medidas para prevenir y mitigar el posible uso indebido y abuso de los sistemas de IA. La seguridad y la resiliencia de los sistemas de IA son fundamentales para su uso efectivo y ético.

Los sistemas de aprendizaje automático presentan vulnerabilidades predecibles y explotables mediante el acceso a los datos de entrenamiento que permiten provocar la clasificación errónea de imágenes (Allen y Chan, 2017: 63). Los procesos de entrenamiento con redes neuronales pueden resultar en parámetros numéricos difíciles de correlacionar con los resultados producidos (no explicables), lo que puede emplearse para confundir al sistema con pequeños cambios en los datos que pasarán desapercibidos y refleja la importancia de avanzar en la explicabilidad (Comisión Europea, 2019: 21). Los sistemas automatizados pueden ser vulnerables frente a los hackeos llevados a cabo no solo por adversarios declarados, sino también por criminales o incluso por una IA sofisticada (McKendrick, 2017: 9), por lo que adquiere especial importancia la ciberdefensa.

El uso de la IA en el planeamiento militar puede proporcionar beneficios en términos de velocidad, lo que representará una clara ventaja en un conflicto convencional (Morgan *et al*., 2020). No obstante, la disminución de los plazos en la toma de decisiones puede dificultar la capacidad de respuesta de la Alianza frente a un adversario que tenga la posibilidad de procesar grandes cantidades de datos a mayor velocidad (OTAN, 2022e). Adicionalmente, McKendrick (2017) advierte que establecer límites estrictos al uso de la IA en el planeamiento militar sin considerar la posibilidad de enfrentarse a un adversario que no tenga esas restricciones podría ser un error estratégico. En este sentido, la autora señala que un adversario eminentemente autónomo podría tener ventaja en la toma de decisiones y que la imposición de un control HITL podría representar una desventaja en comparación con un adversario que no prevea ese control humano y que emplee ataques tipo enjambre o explote el entorno electromagnético de forma más efectiva. Además, Miller (2019) considera que no incorporar la IA puede afectar a la conciencia situacional propia limitando la capacidad del comandante de planear las operaciones y ofreciendo una posible ventaja al enemigo. Finalmente, Davis (2020) defiende que, al depender de la IA para la toma de decisiones, el comandante asume riesgos bajo su responsabilidad, por lo que se deben adoptar cambios en la doctrina para definir los límites y consecuencias de la utilización de la IA.

5. Conclusiones

«Joshua: Greetings, Professor Falken
Stephen Falken: Hello
Joshua: A strange game. The only winning move is not to play.
How about a nice game of chess?»
Juegos de Guerra (*War Games*) (1983)

Los diferentes estudios abordados en este trabajo permiten apreciar, sin lugar a duda, la importancia que la IA tendrá en las relaciones internacionales en un futuro no tan lejano. Un gran peso específico y protagonismo en esas relaciones se condensa en torno al potencial militar de los Estados, ya que, citando por fin a Clausewitz, «la guerra es la continuación de la política por otros medios». La OTAN, principal organización militar occidental, es consciente de estas circunstancias y promueve la implantación de iniciativas en este ámbito mediante esfuerzos de investigación, planificación estratégica y desarrollo. La UE no se queda a

la zaga, aunque con una aproximación más integral que pretende abarcar todos los ámbitos de la organización con una fuerte perspectiva social y económica, pero sin obviar sus implicaciones militares.

Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, los desarrollos de la IA pueden contribuir a la transformación de las organizaciones militares con una penetración sustancial en todas las áreas de las operaciones. Desde las funciones puramente administrativas, pasando por la logística y hasta la recopilación y gestión de la información como fuente de inteligencia militar, lo que da sentido a los incontables datos que rodean a las operaciones militares y mejora significativamente su eficacia y, sobre todo, su eficiencia.

El planeamiento de operaciones militares no es una excepción, ya que ofrece un terreno fértil para la aplicación de estas tecnologías. El potencial uso de cantidades ingentes de información —para las que actualmente no existen capacidades suficientes de procesado— permitirá mejorar la calidad y la velocidad en la toma de decisiones, lo que proporciona una ventaja militar sustancial. A diferencia del nivel táctico, en el que las acciones se suceden de forma rápida y directa, en el nivel operacional se persiguen unos efectos, a veces indirectos, con los que materializar los objetivos propios. Estos efectos, que pueden no ser tan evidentes, se logran identificar tras una comprensión completa de la situación resultado de un profundo estudio de los elementos que componen el entorno operativo y los actores que en él participan, algo en lo que la IA definitivamente puede auxiliar. La determinación de los modos de actuar del enemigo y el diseño de las líneas de acción propias pueden enriquecerse a partir de un conocimiento más completo de las variables que permita una predicción de los primeros para refinar los segundos. Si bien probablemente la IA no pueda jamás igualar la creatividad e intuición humana, sus superiores capacidades de procesado de información la convertirán en el mejor aliado en el planeamiento de operaciones militares en el nivel operacional del comandante y su EM que, al confiar el trabajo más arduo a sistemas automáticos, podrán emplear todo su potencial humano en visualizar cuál es el problema operacional y centrarse en cómo solucionarlo.

La paulatina incorporación de tecnologías de IA a las operaciones militares, una vez alcancen el grado de madurez y confiabilidad adecuado, permitirá una reducción en los tiempos requeridos para la toma de decisiones y producirá un difuminado entre los procesos de planeamiento y conducción de operaciones. Un pla-

neamiento de breve duración, sustentado en infinidad de datos relevantes de los que se infieren e incluso predicen con garantías amenazas a la seguridad propia —mediante lo que podríamos denominar intuición automática— dará lugar a acciones rápidas y precisas que tratarán de producir los efectos oportunos en los centros de gravedad del enemigo disuadiéndole de seguir combatiendo. Haciendo buena la frase atribuida al general prusiano von Moltke —«ningún plan resiste el primer contacto con el enemigo»—, desde el inicio de la ejecución de las operaciones la continua realimentación de los sistemas con información obtenida en tiempo real en los dominios físicos, virtual y cognitivo (el multidominio) permitirá recalcular continua e iterativamente el planeamiento de las operaciones y su conducción, supeditados siempre al escrutinio humano, para buscar la manera más eficiente en tiempo, recursos y vidas humanas de alcanzar los objetivos marcados por el comandante, al que el sistema servirá, como responsable último de las decisiones.

Además del imprescindible valor añadido que aporta el elemento humano en las operaciones militares gracias a su creatividad, buen juicio y pensamiento crítico, no deben obviarse tampoco las consideraciones éticas que exigen su protagonismo. A pesar de no existir una regulación internacional del uso militar de la IA, la tendencia generalizada permite intuir una voluntad de mantener al ser humano integrado en la toma de decisiones, tanto del empleo de la fuerza *stricto sensu*, como de aquellas que podrán desembocar en la pérdida de vidas humanas, ya sean propias o del adversario, y quizá con más transcendencia, cuando se trate de personas no combatientes protegidas por el DIH. La importancia de este asunto, más allá de visiones distópicas de un futuro apocalíptico, requiere del esfuerzo y la coordinación internacional para garantizar que la dignidad humana se respeta hasta en la situación más inhumana, como es la guerra, en sintonía con el derecho internacional hasta ahora vigente. Cualquier otra consideración que se haga acerca del uso ético de la IA militar pasará por respetar las leyes y usos de la guerra, garantizando su empleo con plena consciencia de las repercusiones de las acciones propias y los efectos que se producen en el entorno operativo y midiendo siempre la proporcionalidad y ventaja militar obtenida. Para ello será imprescindible una total fiabilidad de la IA adquirida mediante la transparencia y la supervisión humana en todas las fases de su aplicación.

La posesión de tecnologías de este tipo por parte de adversarios potenciales con menor grado de respeto por los derechos humanos de propios y extraños representa la gran amenaza para la seguridad global y podría desembocar en un nuevo concepto de conflictos. Considerando improbable el futuro empleo de los SALAS completamente autónomos, en estos nuevos conflictos se perseguirá la victoria mediante efectos cognitivos en las poblaciones o sus dirigentes políticos aprovechando las habilidades de estas tecnologías para provocar la pérdida de la realidad, o su sustitución por una nueva, con acciones generalizadas en el ámbito cognitivo y el ciberespacio en un nivel de desinformación hasta ahora inédito. Esta será, quizá, la nueva niebla de la guerra; aquella que pretendíamos disipar con más y mejor información.



Figura 7. Imagen creada por IA de una explosión cerca del Pentágono que sacude la bolsa de EE. UU. Fuente: Sáez, 2023

Bibliografía

Agrelo Llaverol, J. (2022). La carrera por la adopción de las tecnologías emergentes y disruptivas – Entorno internacional [en línea]. *Boletín de Observación Tecnológica en Defensa*, 16. [Consulta: 2024] Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/boletin-de-observacion-tecnologica-en-defensa-74-revistas-pdf.html.

AI4DEF [en línea] (s. f.). [Consulta: 16 de enero de 2023]. Disponible en: https://ai4def.com/.

Allen, G. y Chan, T. (2017). *Artificial Intelligence and National Security* [en línea]. Belfer Center for Science and International Affairs. [Consulta: 10 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.belfercenter.org/publication/artificial-intelligence-and-national-security

Andrés Pérez, F. (2023). Autonomía estratégica tecnológica. Madrid: CESEDEN.

Arteaga Martín, F. (2019). Contexto estratégico de la inteligencia artificial [en línea]. En: *La Inteligencia Artificial aplicada a la Defensa*. *Documentos de Seguridad y Defensa*, 79, pp. 99-126. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

Barragán Montes, R. (2021). Integración de datos para obtener la Common Operational Picture a nivel operacional y estratégico [en línea]. En: *Usos militares de la inteligencia artificial, la automatización y la robótica (IAA&R)*. Madrid: Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica., pp. 43-68. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/u/s/usos_militares_inteligencia_artificial.pdf.

Bendett, S. *et al.* (2021). Advanced military technology in Russia [en línea]. *Chatam House*, 85. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.chathamhouse.org/2021/09/advanced-military-technology-russia [Consulta: 25 de octubre de 2022].

Bengio, Y., Lecun, Y. y Hinton, G. (2021). Deep learning for AI. *Communications of the ACM*, 64(7), pp. 58-65. doi:10.1145/3448250.

Borrell, J. (2021). Innovación en defensa o irrelevancia en defensa: he aquí el dilema [en línea].. *Servicio de Acción Exterior Europeo*. [Consulta: 10 de enero de 2023]. Disponible en: https://

www.eeas.europa.eu/eeas/innovaci%C3%B3n-en-defensa-o-irrelevancia-en-defensa-he-aqu%C3%AD-el-dilema_es

Boukhtouta, A. *et al.* (2004). A survey of military planning systems. En: *In The 9th ICCRTS Int. Command and Control Research and Technology Symposium*.

Branch, W. A. (2018). *Artificial Intelligence and Operational-Level Planning: An Emergent Convergence* [en línea]. US Army Command and General Staff College Fort Leavenworth United States. [Consulta: 8 de agosto de 2022] Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1070958.

Cañete, H y Jordán, J. (2022). El arte operacional en Europa durante la Segunda Guerra Mundial [en línea]. *Global Strategy.* [Consulta: 27 de enero de 2023]. Disponible en: https://global-strategy.org/el-arte-operacional-en-europa-durante-la-segunda-guerra-mundial-estrategia-podcast-19/

CESEDEN. (2022). *Planeamiento de Operaciones y ejercicios conjuntos (Adaptado a la COPD v 3.0 de 15 de enero de 2021)*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Clark, B., Patt, D. y Schramm, H. (2020). *Mosaic Warfare: Exploiting Artificial Intelligence and Autonomous Systems to Implement Decision-Centric Operations* [en línea]. CSBA. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://csbaonline.org/research/publications/mosaic-warfare-exploiting-artificial-intelligence-and-autonomous-systems-to-implement-decision-centric-operations.

Comisión Europea (2018). *Plan coordinado sobre la inteligencia artificial* [en línea]. Unión Europea. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=COM:2018: 795:FIN.

—. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI. Shaping Europe's digital future*. [en línea]. Unión Europea. [Consulta: 5 de abril de 2023]. Disponible en: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

—. (2020). *Libro Blanco sobre la inteligencia artificial* [en línea]. Unión Europea. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX-:52020DC0065.

—. (2021). *Propuesta de Reglamento por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial. Configurar el futuro digital de Europa* [en línea]. Unión Europea. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://digi-

tal-strategy.ec.europa.eu/es/ library/proposal-regulation-laying-down-harmonised-rules-artificial-intelligence.

Consejo Europeo (2022a). *Reglamento de Inteligencia Artificial: el Consejo pide que se promueva una IA segura que respete los derechos fundamentales* [en línea]. Unión Europea. [Consulta: 18 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2022/12/06/artificial-intelligence-act-council-calls-for-promoting-safe-ai-that-respects-fundamental-rights/.

—. (2022b). *Un futuro digital para Europa*. [en línea]. Unión Europea. [Consulta: 8 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.consilium.europa.eu/es/policies/a-digital-future-for-europe/

Corcho García, O. (2022). Inteligencia artificial, presente y futuro [en línea]. En: *Seguridad y Defensa, una mirada al futuro: XXVIII Curso Internacional de Defensa. Jaca, del 27 de septiembre al 1 de octubre de 2021, 2022, ISBN 978-84-9091-655-1, págs. 151-160*. [Consulta: 21 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8506570

Cowen, T. (2023). AI Is Improving Faster Than Most Humans Realize [en línea]. *Bloomberg*. [Consulta: 24 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.bloomberg.com /opinion/articles/2023-01-23/chatgpt-is-only-going-to-get-better-and-we-better-get-used-to-it

Crosby, C. (2020). Operationalizing Artificial Intelligence for Algorithmic Warfare [en línea]. *Military Review*, pp. 42-51. [Consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/July-August-2020/Crosby-Operationalizing-AI/

Cubeiro Cabello, E. (2021). Inteligencia artificial para la seguridad y defensa del ciberespacio [en línea]. En: *Usos militares de la inteligencia artificial, la automatización y la robótica (IAA&R)*. Madrid: Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica., pp. 97-130. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es /media/downloadable/files/links/u/s/usos_militares_inteligencia_artificial.pdf.

Dahm, M. (2020). Chinese Debates on the Military Utility of Artificial Intelligence [en línea]. *War on the Rocks*. [Consulta: 7 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://warontherocks.

com /2020/06/chinese-debates-on-the-military-utility-of-artificial-intelligence/

Davis, S. I. (2020). *Artificial Intelligence at the Operational Level of War* [en línea]. Naval War College Newport Ri Newport United States. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1108371

Defence Science and Technology Laboratory (2020). *AI, Data Science and Machine Learning: a Dstl biscuit book* [en línea]. London, UK: Ministry of Defence. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.gov.uk/government/publications/the-dstl-biscuit-book.

Defensa.com (2020). Indra y la Armada española utilizan la inteligencia artificial para mejorar el mantenimiento de los buques de nueva generación [en línea]. *Defensa.com*. [Consulta: 13 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.defensa.com/espana/indra-armada-espanola-utilizan-inteligencia-artificial-para

Degli Esposti, S. y Sierra, C. (2021). *Artificial Intelligence, robotics and data science*. Madrid: CSIC.

Delaney, M. (2023). AI language bot ChatGPT can pass parts of business, law and medical exams [en línea]. *The Washington Times*. [Consulta: 7 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.washingtontimes.com/news/2023/jan/29/chatgpt-ai-language-bot-can-pass-business-law-and-/

Deptula, D. A. (2016). Evolving Technologies and Warfare in the 21st Century: Introducing the Combat Cloud [en línea]. *Mitchell Institute for Aerospace Studies*. *Policy Papers*, 4 [Consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: https://mitchellaerospacepower.org/evolving-technologies-and-warfare-in-the-21st-century-introducing-the-combat-cloud/

Dixit, A. K. y Nalebuff, B. J. (1993). *Pensar Estratégicamente: Un Arma Decisiva en Los Negocios, la Política y la Vida Diaria*. Barcelona, Antoni Bosch.

Estado Mayor de la Defensa (2022). *Visión del JEMAD de la nube de combate*. Madrid, Ministerio de Defensa.

FDA. (2022). Artificial Intelligence and Machine Learning (AI/ML)-Enabled Medical Devices [en línea]. *FDA*. [Consulta: 7 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.fda.gov/medical-devices/software-medical-device-samd/artificial-intelligence-and-machine-learning-aiml-enabled-medical-devices

Fink, A. (2021). *Russian Thinking on the Role of AI in Future Warfare* [en línea]. [Book review]. OTAN. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.ndc.nato.int/research/ research.php?icode=712

Flores Escudero, G. (2023). Uso del TOPFAS en JFC Napoles. *Nápoles*.

Fojón, E. (2018). *La cuarta revolución industrial, el algoritmo de guerra y su posible aplicación a la Defensa española* [en línea]. Real Instituto Elcano. [Consulta: 7 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-cuarta-revolucion-industrial-el-algoritmo-de-guerra-y-su-posible-aplicacion-a-la-defensa-espanola/

Fuente Chacón, J. C. de la (2019). La inteligencia artificial y su aplicación en el mundo militar [en línea]. En: *La Inteligencia Artificial aplicada a la Defensa*. *Documentos de Seguridad y Defensa,* 79, pp. 69-98. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

Garvey, T. *et al.* (2009). Learning by Demonstration to Support Military Planning and Decision Making [en línea]. En: *Twenty-First IAAI Conference*. *Twenty-First IAAI Conference*. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://www.aaai.org/ocs/index.php/IAAI/ IAAI09/paper/view/270

Gobierno de España (2020). *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial.* [en línea]. Madrid, Presidencia del Gobierno. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://portal.mineco.gob.es/RecursosNoticia/mineco/prensa/noticias/2020/201202_np_eniav.pdf.

—. (2021). *Estrategia de Seguridad Nacional* [en línea]. Presidencia del Gobierno. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.dsn.gob.es/sites/dsn/files/ESN2021 %20Accesible_1.pdf.

Gómez de Ágreda, Á. (2021). Introducción [en línea]. En: *Usos militares de la inteligencia artificial, la automatización y la robótica (IAA&R)*. Madrid: Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica., pp. 9-19. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/u/s/usos_militares_inteligencia_artificial.pdf.

Goztepe, K., Dizdaroğlu, V. y Sağıroğlu, Ş. (2015). New directions in military and security studies: artificial intelligence and military decision making process [en línea]. *International Journal*

of Information Security Science, 4(2), pp. 69-80. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://dergipark.org.tr/en/pub/ijiss/issue/16063/167868

Guerra Picamill, I. (2021). *Aplicación de la Teoría de Juegos a conflictos internacionales* [Trabajo de Fin de Grado] [en línea]. Sevilla, Universidad de Sevilla. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://idus.us.es/handle/11441/125125

Heller, C. H. (2019). Near-term applications of artificial intelligence: Implementation Opportunities from Modern Business Practices [en línea]. *Naval War College Review*. *U.S. Naval War College Press*, 72(4), pp. 73-100. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/26775520

Hess, J., Kiser, A., Bouhafa, E. M. y Williams, S. (2019). The Combat Cloud Enabling Multidomain Command and Control across the Range of Military Operations. *Wright Flyer Paper*, 65.

Human AI is Decades Away, But We Need to Start the Debate Now [en línea] (2015). Google Zeitgeist. [Consulta: 27 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.youtube.com / watch?v=rbsqaJwpu6A

Illescas Gómez, I. (2023). *TOPFAS*. Madrid.

Indra (2022a). Arranca la Fase 1B del Futuro Sistema de Combate Aéreo, que consolida el mayor programa europeo de defensa bajo el liderazgo de Indra en España [en línea]. *Indra*. [Consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.indracompany.com/es/noticia/arranca-fase-1b-futuro-combate-aereo-consolida-programa-europeo-defensa-liderazgo-indra

—. (2022b). Indra se consolida como uno de los grandes líderes tecnológicos de la defensa europea tras ganar 19 proyectos de I+D que transformarán el sector [en línea]. *Indra*. [Consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-consolida-lideres-tecnologicos-defensa-europea-ganar-19-proyectos-id-transformaran

InfoDefensa, R. D. (2022). La Armada apuesta por adquirir soberanía tecnológica en la Inteligencia Artificial [en línea]. *Infodefensa*. [Consulta: 16 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/3502925/armada-espanola-apuesta-adquirir-soberania-tecnologica-inteligencia-artificial

Ionita, C. C. (2021). *Multi-Domain Operations versus the Mosaic Warfare. Future Conflicts' Dillema Between Multi-Domain Operations and the Mosaic Warfare*. S. l., Lambert Academic Publishing

Kania, E. (2019a). Artificial Intelligence in Future Chinese Command Decision Making [en línea]. En: Wright, N. D. *Artificial Intelligence, China, Russia, and the Global Order*. Air University Press, pp. 153-161. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/resrep19585.26.

—. (2019b). Learning Without Fighting: New Developments in PLA Artificial Intelligence War-Gaming [en línea]. *Jamestown*. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://jamestown.org /program/learning-without-fighting-new-developments-in-pla-artificial-intelligence-war-gaming/

Kania, E. B. (2019). *Chinese Military Innovation in Artificial Intelligence* [en línea]. Center for a New American Security. [Consulta: 7 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://www.jstor.org /stable/resrep28742

Kase, S. E. *et al.* (2022). The Future of Collaborative Human-Artificial Intelligence Decision-Making for Mission Planning [en línea]. *Frontiers in Psychology*, 13, pp. 850-628. [Consulta: 2024]. DOI:10.3389/fpsyg.2022.850628.

Kerbusch, Keijser, B. y Smit, S. (2018). Roles of AI and Simulation for Military Decision Making [en línea]. En: *Big Data and Artificial Intelligence for Military Decision Making*. *Roles of AI and Simulation for Military Decision Making*. Bordeaux, France: Science and Technology Organization, OTAN. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-IST-160/MP-IST-160-S3-1.pdf

Konaev, M. y Nurkin, T. (2022). *Eye to eye in AI: developing artificial intelligence for national security and defense*. Washington, DC, Atlantic Council, Scowcroft Center for Strategy and Security.

Laiseca Segura, S. (2021). La necesidad de una estrategia de datos para la inteligencia artificial en Defensa [en línea]. *Infodefensa.* [Consulta: 16 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/3117927/necesidad-estrategia-datos-inteligencia-artificial-defensa

Lamberth, M. (2019). Preparing the Military for a Role on an Artificial Intelligence Battlefield [en línea]. *The National Interest*.

[Consulta: 1 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://nationalinterest.org/feature/preparing-military-role-artificial-intelligence-battlefield-97652

Layton. (2021). *Fighting Artificial Intelligence Battles: Operational Concepts for AI-Enabled Wars* [en línea]. Commonwealth of Australia, Department of Defence. [Consulta: 7 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://www.defence.gov.au/ADC/Publications/Joint_Studies/ JSPS4.asp

Lee, C. (2019). SOCOM Plans New Artificial Intelligence Strategy [en línea]. *National Defense Magazine*. [Consulta: 25 de octubre de 2022]. Disponible en: https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2019/8/9/socom-plans-new-artificial-intelligence-strategy

León Serrano, G. (2019). Situación y perspectivas de las tecnologías y aplicaciones de inteligencia artificial [en línea]. En: *La Inteligencia Artificial aplicada a la Defensa*. *Documentos de Seguridad y Defensa*, 79, pp. 39-68. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

Lewis, L. (2017). *Insights for the Third Offset: Addressing Challenges of Autonomy and Artificial Intelligence in Military Operations* [en línea]. United States, Center for Naval Analyses Arlington. [Consulta: 7 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil /sti/citations/AD1041043

Martínez de Galinsoga Alarcón, I. (2019). *Método nacional de planeamiento operativo*. [Trabajo de Fin de Máster]. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Martínez Reif, B. (2023). *Sistema Observación y Prospección Tecnológica de la DGAM*. Madrid, Ministerio de Defensa.

Mayer, M. (2021). Machine Intelligence and Trust: the Implications of AI for Joint Operations [en línea]. En: *The 15th NATO Operations Research & Analysis (OR&A). Conference Proceedings: Emerging and Disruptive Technology*. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-SAS-OCS-ORA-2021/MP-SAS-OCS-ORA-2021-AIML-02-1.pdf.

McKendrick, K. (2017). The Application of Artificial Intelligence in Operations Planning [en línea]. En: *The 11th NATO Operations Research & Analysis Conference Proceedings. Program Committee Forward*. Londres, NATO. [Consulta: 25 de octubre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/

publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-SAS-OCS-ORA-2017/MP-SAS-OCS-ORA-2017-02-1.pdf

Meerveld, H. y Lindelauf, R. H. A. (2022). *Data Science in Military Decision-Making: A Literature Review* [en línea]. Social Science Research Network. [Consulta: 10 de abril de 2023]. Disponible en: https://papers.ssrn.com/abstract=4217447

Mehta, A. (2018). AI makes Mattis question 'fundamental' beliefs about war [en línea]. *C4ISRNet*. [Consulta: 5 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.c4isrnet.com/intel-geoint/2018/02/17/ai-makes-mattis-question-fundamental-beliefs-about-war/

Mercier, D. (2018). How will artificial intelligence and disruptive technologies transform military operations and organizations? [en línea]. En: *Big Data and Artificial Intelligence for Military Decision Making*. Bordeaux, France: Science and Technology Organization, OTAN. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int /publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-IST-160/MP-IST-160-S3-1.pdf

Miguel Asensio, A. de (2021). Propuesta de Reglamento sobre inteligencia artificial [en línea]. *La Ley Unión Europea*, 92, pp. 1-8. [Consulta: 8 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://eprints.ucm.es/id/eprint/65870/

Millán Martínez, J. M. (2022). La inteligencia del vIAje inaplazable [en línea]. *Revista Española de Defensa*, pp. 34-37. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.defensa.gob.es/Galerias/gabinete/red/2022/11/p-34-37-red-399-viaje.pdf.

Miller, M. (2019). Artificial Intelligences incorporation into the joint operational planning process [en línea]. *Canadian Forces College*, 25. [Consulta: 2 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc45/solo/miller.pdf

Ministerio de Ciencia e Innovación. (2020). *Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027* [en línea]. Ministerio de Ciencia e Innovación. Secretaría General Técnica. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.ciencia.gob.es/dam /jcr:e8183a4d-3164-4f30-ac5f-d75f1ad55059/EECTI-2021-2027.pdf.

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2019). *Estrategia Española de I+D+i en Inteligencia Artificial* [en línea]. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, Secretaría

General Técnica. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.ciencia.gob.es/dam/jcr:5af98ba2-166c-4e63-9380-4f3f68db198e/Estrategia_Inteligencia_Artificial_IDI.pdf.

Ministerio de Defensa (2018). *Doctrina para el empleo de las FAS: PDC-01(A)* [en línea]. Edición: febrero 2018. Madrid, Ministerio de Defensa. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2018/PDC-01_A_Doctrina_empleo_FAS_27feb2018.pdf.

—. (2019). *La inteligencia artificial aplicada a la defensa* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

—. (2020a). *Estrategia de Tecnología e Innovación para la Defensa 2020. Ministerio de Defensa* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/e/t/etid_estrategia_de_tecnolog_a_e_innovaci_n_para_la_defensa_2020.pdf.

—. (2020b). *Operaciones Multi-dominio* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/Concept_Note_on_Multi-domain_Operations.pdf.

—. (2021a). *Concepto de empleo de las Fuerzas Armadas* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.defensa.gob.es /Galerias/gabinete/red/2022/05/p-34-35-red-394-cefas.pdf.

—. (2021b). *Usos militares de la inteligencia artificial, la automatización y la robótica (IAA&R)* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/u/s/usos_militares_inteligencia_artificial.pdf.

—. (2022). *Entorno operativo 2035*. *Primera Revisión* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es /entorno-operativo-2035-primera-revision-libros-pdf.html.

Moliner González, J. A. (2019). Desafíos éticos en el uso militar de la inteligencia artificial [en línea]. En: *La Inteligencia Artificial aplicada a la Defensa*. *Documentos de Seguridad y Defensa*, 79, pp. 99-126. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://

publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

Morgan, F. E. *et al*. (2020). *Military applications of artificial intelligence: ethical concerns in an uncertain world*. Santa Monica, California, RAND Corporation.

NATO. (2023). *NATO Starts Work on Artificial Intelligence Certification Standard: NATO's ACT* [en línea]. NATO's Strategic Warfare Development Command. [Consulta: 25 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.act.nato.int/articles/nato-starts-ai-certification-standard

OCDE. (2019). *Artificial Intelligence in Society* [en línea]. OECD. [Consulta: 2024]. DOI:10.1787/eedfee77-en.

—. (2022). *Recommendation of the Council on AI* [en línea]. OCDE. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449.

Olier, E. y Corchado, J. M. (2022). *Inteligencia artificial: aplicaciones a la Defensa* [en línea]. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.ieee.es/publicaciones-new/documentos-de-investigacion/2022/DIEEEINV01_2022_EDUOLI_Inteligencia.html.

Oliva, L. J. (2018). *Artificial Intelligence and the Future of Operational Art* [en línea]. United States, US Army School for Advanced Military Studies Fort Leavenworth. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1071223

ONU. (2021). Primer acuerdo mundial sobre la ética de la inteligencia artificial [en línea]. *Noticias ONU*. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://news.un.org/es/story/2021/11/1500522

OTAN (2010). *NATO Strategic Concept* [en línea]. OTAN. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_publications/20120214_strategic-concept-2010-eng.pdf.

—. (2019a). *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations (AJP-03 (C). V1)* [en línea].. NATO Standardization Office (NSO). [Consulta: 2024]. Disponible en: https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/standards/ap-details/2819/EN.

—. (2019b). *Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations (AJP-05 (A). V2)* [en línea]. NATO Standardization Office (NSO). [Consulta: 2024]. Disponible en: https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/standards/ap-details/2905/EN.

—. (2020). *NATO 2030 - Analysis and Recommendations of the Reflection Group Appointed by the NATO Secretary General* [en línea]. OTAN. [Consulta: 24 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/6/pdf/2106-factsheet-nato2030-en.pdf

—. (2021a). *Agency awards Firefly contract for deployable communications and information systems* [en línea]. NATO Communications and Information (NCI) Agency. [Consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.ncia.nato.int/about-us/newsroom/agency-awards-firefly-contract-for-deployable-communications-and-information-systems.html

—. (2021b). *Artificial Intelligence Strategy*. OTAN.

—. (2021c). *C3 Taxonomy Perspective* [en línea]. OTAN. [Consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_157573.htm

—. (2021d). *Comprehensive Operations Planning Directive version 3.0*. OTAN.

—. (2021e). *Data Exploitation Framework Policy*. OTAN.

—. (2021f). An Artificial Intelligence Strategy for NATO [en línea]. *NATO Review*. [Consulta: 28 de octubre de 2022]. Disponible en: https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/10/25/an-artificial-intelligence-strategy-for-nato/index.html

—. (2021g). *Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy* [en línea]. OTAN. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm.

—. (2022a). *Alliance Ground Surveillance (AGS)* [en línea]. OTAN. [Consulta: 19 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_48892.htm

—. (2022b). *Allied Joint Doctrine (AJP-01 (F). V1)* [en línea]. NATO Standardization Office (NSO). [Consulta: 2024]. Disponible en: https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/standards/ap-details/3081/EN.

—. (2022c). *AWACS: NATO's eyes in the sky* [en línea]. OTAN. [Consulta: 19 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_48904.htm

—. (2022d). *NATO Strategic Concept* [en línea]. OTAN. [Consulta:2024]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_210907.htm.

—. (2022e). *Priority Alliance Military Data Exploitation Use Cases.* OTAN.

OTAN STO (2020a). *Science & Technology Trends: 2020-2040* [en línea]. Bruselas, NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 21 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/Management%20Reports/2020_TTR_Public_release_final.pdf

—. (2020b). *STO Specialist Team invites Experts for Exercise* [en línea]. Bruselas, NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 28 de febrero de 2023]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/Lists/STONewsArchive/displaynewsitem.aspx ?ID=650

—. (2020c). *STO Technology in Action 4* [en línea]. NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/5/pdf/200528-Technology-in_Action-4.pdf.

—. (2020d). *STO Technology in Action 5* [en línea]. NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/7/pdf/200728-Technology-in_Action-5.pdf.

—. (2021). *Mission-Oriented Research for AI and Big Data for Military Decision Making*. *Informe técnico TR-IST-173-ALL* [en línea]. Bruselas, NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/_layouts/DocSetHome.aspx?id=/publications/STO%20Technical%20Reports/STO-TR-IST-173&Source=https%3A%2F%2Fwww%2Esto%2Enato%2Eint%2Fpublications%2FSTO%2520Technical%2520Reports%2FForms%2FTechnical%2520Report%2520Document%2520Set%2Fdocsethomepage%2Easpx%3FID%3D5041%26FolderCTID%3D%26RootFolder%3Dhttps%3A%2F%2Fwww%2Esto%2Enato%2Eint%2Fpublications%2FSTO%2520Technical%2520Reports&DefaultItemOpen=1

—. (2022a). *AI augmented immersive simulation in training and decision making course of action analysis*. *Informe técnico TR-MSG-189-ALL* [en línea]. Bruselas, NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/Forms/Technical%20Report%20Document%20Set/docsethomepage.aspx?ID=5035&FolderCTID=0x0120D5200078F9E87043356C409A0D30823AFA16F6010066D541ED10A62C40B2AB0FEBE9841A61&List=92d5819c-e6ec-4241-aa4e-57bf918681b1&RootFolder=%2F-

publications%2FSTO%20Technical%20Reports%2FSTO%2DTR%2DMSG%2D189

—. (2022b). *NATO Analytical War Gaming – Innovative Approaches for Data Capture, Analysis and Exploitation*. *Informe técnico TR-SAS-139-ALL* [en línea]. Bruselas, NATO Science & Technology Organization. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/Forms/Technical%20Report%20Document%20Set/docsethomepage.aspx?ID=4996&FolderCTID=0x0120D5200078F9E87043356C409A0D30823AFA16F6010066D541ED10A62C40B2AB0FEBE9841A61&List=92d5819c-e6ec-4241-aa4e-57bf918681b1&RootFolder=%2Fpublications%2FSTO%20Technical%20Reports%2FSTO%2DTR%2DSAS%2D139

Palayer, J. (2020). Naturaleza de los conflictos e inteligencia artificial: ¿ruptura de una continuidad? [en línea]. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 6(2), pp. 63-79. [Consulta: 2024]. doi:http://dx.doi.org/10.18847/1.12.4.

Pankhurst, C. (2014). *Posthuman Prospects: Artificial Intelligence, Fifth Generation Warfare, & Archeofuturism* [en línea]. Counter-Currents. [Consulta: 18 de enero de 2023]. Disponible en: https://counter-currents.com/2014/05/posthuman-prospects

Parlamento Europeo (2020). *Framework of ethical aspects of artificial intelligence, robotics and related technologies* [en línea]. Parlamento Europeo. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1636985&t=d&l=en.

—. (2021). *Resolución del Parlamento Europeo, de 20 de enero de 2021, sobre inteligencia artificial: cuestiones de interpretación y de aplicación del Derecho internacional en la medida en que la UE se ve afectada en los ámbitos de los usos civil y militar, así como de la autoridad del Estado fuera del ámbito de la justicia penal (2020/2013(INI))* [en línea]. Parlamento Europeo. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52021IP0009&qid=1681076462345.

—. (2022). *Resolución del Parlamento Europeo, de 3 de mayo de 2022, sobre la inteligencia artificial en la era digital (2020/2266(INI))* [en línea]. Parlamento Europeo. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/

legal-content/ES/TXT/?qid=1676621595775&uri=CELEX-%3A52022IP0140.

—. (2023). *Artificial Intelligence Act: deal on comprehensive rules for trustworthy AI* [en línea]. Parlamento Europeo. [Consulta: 10 de diciembre de 2023]. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20231206IPR15699/artificial-intelligence-act-deal-on-comprehensive-rules-for-trustworthy-ai

Peso, J. D. (2020). Análisis a Michael Porter ¿Qué es la estrategia? [en línea]. *Stratefy*, 12 octubre. [Consulta: 13 de enero de 2023]. Disponible en: https://medium.com/stratefy/an%C3%A1lisis-a-michael-porter-qu%C3%A9-es-la-estrategia-56753d8f7a5c

Pham, T., Solomon, L., Cirincione, G. y Henz, B. (2018). Prevailing in a Complex World: ARL's Essential Research Area on AI&ML [en línea].. En: *Big Data and Artificial Intelligence for Military Decision Making*. *Prevailing in a Complex World: ARL's Essential Research Area on AI&ML*. Bordeaux, France, Science and Technology Organization, OTAN. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-IST-160/MP-IST-160-S3-1.pdf

Pons, A., Purton, S., Martin, M. y Lewis, S. (2021). AI FELIX, a Quest for Innovation in Artificial Intelligence in NATO [en línea]. En: *STO-MP-SAS-OCS-ORA-2020 merging and Disruptive Technology*, Science and Technology Organization, OTAN. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20 Meeting%20 Proceedings/Forms/All%20MPs.aspx? RootFolder=%2Fpublications%2FSTO%20 Meeting%20Proceedings%2FSTO%2DMP%2DSAS%2DOCS%2DORA%2D2020&FolderCTID=0x0120D5200078F9E87043356C409A0D30823 AFA16F602008CF184CAB7588E468F5E9FA364E05BA5&View=%7B72ED425F-C31F-451C-A545-41122BBA61A7%7D.

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? [en línea]. *Harvard Business Review (Edición América Latina)*, 89(11), pp. 100-117. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf.

Presa, C. y Perkins, W. A. (2017). *Air Warfare Communication in a Networked Environment* [en línea].. Kalkar (Alemania), JAPCC. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://www.jap-

cc.org/white-papers/air-warfare-communication-in-a-networked-environment/.

Pritchard, M. D. (2019). *Artificial Intelligence and Operational Art: The Element of Grip* [en línea]. United States, US Army School for Advanced Military Studies Fort Leavenworth. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1083641.

Rainer Granados, J. J. y Rodríguez Baena, L. (2019). Perspectiva histórica y evolución de la inteligencia artificial [en línea]. En: *La Inteligencia Artificial aplicada a la Defensa. Documentos de Seguridad y Defensa*, 79, pp. 17-37. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

Restrepo Carvajal, C. A. (2009). Aproximación a la teoría de juegos [en línea]. *Revista Ciencias Estratégicas*. Universidad Pontificia Bolivariana, 17(22), pp. 157-176. [Consulta: 13 de enero de 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167017

Roldán Tudela, J. M. (2019). La inteligencia artificial y la fricción de la guerra [en línea]. En: *La Inteligencia Artificial aplicada a la Defensa*. *Documentos de Seguridad y Defensa*, 79, pp. 99-126. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/la-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-defensa-n-79-libros-pdf.html.

Rouhiainen, L. (2020). *Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. 3.ª ed. Barcelona: Alienta.

Russell, S. J. y Norvig. (2021). *Artificial intelligence: a modern approach*. 4.ª edición. Hoboken: Pearson.

Russell, S., Hauert, S., Altman, R. y Veloso, M. (2015). Ethics of artificial intelligence [en línea]. *Nature*, 521(7553), pp. 415-418. [Consulta: 2024]. doi:10.1038/521415a.

Sadurní, J. M. (2021). Alan Turing, el arma secreta de los aliados [en línea]. *National Geographic Historia*. [Consulta: 13 de enero de 2023]. Disponible en: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/alan-turing-arma-secreta-aliados_16352

Sáez, Lorena. (2023). Una imagen de una explosión en el Pentágono creada con inteligencia artificial sacude la Bolsa en EE. UU. [en línea]. *La Razón*. [Consulta: 23 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.larazon.es/internacional/imagen-explosion-pentagono-creada-inteligencia-artificial-sacude-bolsa-eeuu_20230523646c8b63910a1b0001d53649.html

Scharre. (2020). The Militarization of Artificial Intelligence [en línea]. En: *Texas National Security Review*. *Policy Roundtable: Artificial Intelligence and International Security*. [Consulta: 8 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://tnsr.org/roundtable/policy-roundtable-artificial-intelligence-and-international-security/

Scharre y Horowitz, M. C. (2015). *An Introduction to autonomy in weapon systems* [en línea]. Center for a New American Security. [Consulta: 28 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/resrep06106

Schuster, E. (2018). *When something has to give: The intersection of Artificial Intelligence, Military Decision-Making and International Humanitarian Law* [en línea]. [Trabajo de Fin de Máster]. Universidad de Lund. [Consulta: 2024]. Disponible en: http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8955234

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. First U.S. edition. New York: Crown Business.

Secretario de Estado de Defensa. (2016). *Arquitectura Global CIS/TIC del Ministerio de Defensa*.

Secretario de Estado de Defensa. (2021). *Estrategia de Explotación de la Nube MINISDEF*.

Sequeira Beselga, C. (2023). *Oficina del Dato del EMAD*. Madrid, EMAD.

Shao, X. (2022). Research on Financial Early Warning Analysis Based on Big Data Technology [en línea]. En: *2022 3rd International Conference on Big Data and Social Sciences (ICBDSS 2022)*, Atlantis Press, pp. 949-957. [Consulta: 2024]. doi:10.2991/978-94-6463-064-0_97.

Smagh, N. S. (2020). *Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance Design for Great Power Competition* [en línea]. Washington DC, Congreso de los EE. UU. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1114211.

Smallegange, A., Bastiaansen, H., MS, A. V. y Bronkhorst, A. (2018). *Big Data and Artificial Intelligence for Decision Making: Dutch Position Paper* [en línea]. Science and Technology Organization, OTAN. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-IST-160/MP-IST-160-PP-1.pdf

Stoppani, G. (2022). Impacto del uso de la inteligencia artificial y la robótica inteligente en la defensa [en línea]. *A de-*

finitivas. [Consulta: 7 de septiembre de 2022]. Disponible en: https://adefinitivas.com/arbol-del-derecho/impacto-del-uso-de-la-inteligencia-artificial-y-la-robotica-inteligente-en-la-defensa-a-cargo-de-gladys-stoppani/

Sweijs, T. (2023). *The Realities of Algorithmic Warfare - Some Thoughts on the Impact of Military Artificial Intelligence Application* [en línea]. The Hague Centre for Strategic Studies. [Consulta: 7 de marzo de 2023]. Disponible en: https://hcss.nl/news/reaim-summit-2023-tim-sweijs-on-the-realities-of-algorithmic-warfare/

Takagi, K. (2022). New Tech, New Concepts: China's Plans for AI and Cognitive Warfare [en línea]. *War on the Rocks*. [Consulta: 18 de agosto de 2022]. Disponible en: https://warontherocks.com/2022/04/new-tech-new-concepts-chinas-plans-for-ai-and-cognitive-warfare/

Tamai, S. (2009). TOPFAS. *NRDC ITA magazine*, pp. 20-22.

Tangredi, S. J. y Galdorisi, G. (eds.) (2021). *AI at war: how big data, artificial intelligence, and machine learning are changing naval warfare*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.

Thales Group (2021). NATO selects Thales to supply its first defence cloud for the armed forces [en línea]. *Thales Group*. [Consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.thalesgroup.com/en/group/journalist/press-release/nato-selects-thales-supply-its-first-defence-cloud-armed-forces

- (2022). Thales and Microsoft team up to deliver Nexium Defence Cloud Edge [en línea]. *Thales Group*. [Consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.thalesgroup.com /en/countries-asia/australia/news/thales-and-microsoft-team-deliver-nexium-defence-cloud-edge

Thorne, S. J. (2018). Artificial intelligence: Transforming the battlefield [en línea]. *Legion Magazine*. [Consulta: 19 de marzo de 2023]. Disponible en: https://legionmagazine.com/en/artificial-intelligence-transforming-the-battlefield/

Thuve, H. (2001). TOPFAS (Tool for Operational Planning, Force Activation and Simulation) [en línea]. En: *6th International CCRTS. Collaboration in the Information Age*, Annapolis, Maryland. [Consulta: 16 de enero de 2023]. Disponible en: http://www.dodccrp.org /events/6th_ICCRTS/Tracks/T4.htm

Troncoso Lora, A. (2022). Inteligencia Artificial: Pasado, presente y futuro [en línea]. *Encuentros multidisciplinares*. *Fundación General*, 24(70), pp. 16. [Consulta: 21 de diciembre

de 2022]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8404336

UK Ministry of Defence (2020). *Joint Concept Note 1/20 Multi-Domain Integration.* LCSLS Headquarters: London.

UNESCO (2019). *Consenso de Beijing en iA y Educación* [en línea]. UNESCO. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368303.

- (2021). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial* [en línea]. UNESCO. [Consulta: 2024]. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_spa.

Van den Bosch, K. y Bronkhorst, A. (2018). Human-AI Cooperation to Benefit Military Decision Making [en línea]. En: *Big Data and Artificial Intelligence for Military Decision Making*. *Human-AI Cooperation to Benefit Military Decision Making*, Bordeaux, France, Science and Technology Organization, OTAN. [Consulta: 5 de diciembre de 2022]. Disponible en: https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-IST-160/MP-IST-160-S3-1.pdf

Verney, J. M., Vinçotte, T. y le Quement, L. (2021). Human-On-the-Loop [en línea]. En: *Joint Air and Space Power Conference 2021*. Kalkar (Alemania), JAPCC, pp. 131-140. [Consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.japcc.org/essays/multi-domain-combat-cloud/

Vitoriano, B. (2008). *Teoría de la decisión*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Capítulo octavo

La evolución de la estrategia rusa en relación con la gobernanza del Ártico

Fernando Díez Gago

Resumen

Rusia, con sus acciones contra Ucrania en 2014 y la invasión de 2022, ha provocado un rechazo internacional a su política exterior, en especial en los países occidentales. En el Ártico, pese a ser otro escenario diferente, Rusia parece sufrir también las consecuencias de sus acciones bélicas en Ucrania principalmente en forma de sanciones. Por lo tanto, Rusia, como uno de los actores principales del Ártico, se convierte en objeto de estudio para valorar si ha pasado de cooperar a competir en la región.

El presente artículo identifica un cambio en la postura rusa respecto al Ártico producido en 2014, tras la anexión de Crimea. Cambio motivado, en parte, por las consecuencias de la evolución de la política exterior rusa.

Palabras clave

Política Exterior, Putin, Estrategia, Ganancias Absolutas y Relativas.

The evolution of the Russian strategy regarding Arctic governance.

Abstract

Russia has provoked an international rejection of its foreign policy, especially in Western countries due to its actions against Ukraine in 2014 and the invasion of 2022. In the Arctic, despite being another different scenario, Russia also seems to suffer the consequences of its warlike actions in Ukraine in the form of sanctions. Therefore, Russia, as one of the main players in the Arctic, becomes an object of study to assess whether it has gone from cooperation to competition in the region.

This article identifies a change in Russia's Arctic posture that occurred in 2014, following the annexation of Crimea. This change is partly due to the consequences of the evolution of Russian foreign policy.

Key words

Foreign Policy, Putin, Strategy, Absolute and Relative Gains.

1. Introducción

A la vista de la situación internacional actual, con la Guerra de Ucrania como telón de fondo, las relaciones entre Rusia y los países occidentales se han tensionado en gran medida. Las sanciones impuestas a Rusia escenifican la reacción de Occidente a la agresiva política exterior rusa desde la anexión de Crimea en 2014. Por lo tanto, dado que en el Ártico la mayor parte de los países forman parte de la OTAN, cabría preguntarse si el conflicto entre Rusia y Ucrania podría tener impacto en la región. Debemos tener en cuenta que los ocho países árticos se han relacionado tradicionalmente en la región de forma cooperativa a través del Consejo Ártico.

Este artículo pretende mostrar, a través del estudio de documentos estratégicos rusos, cómo se ha producido una evolución en la postura rusa respecto al Ártico desde la llegada de Vladimir Putin en el año 2000 y que el cambio más significativo se produce en 2014 con la anexión rusa de Crimea. Una vez comprendido el cambio, se mostrarán sus consecuencias en la gobernanza en el Ártico.

2. La gobernanza en el Ártico

Son ocho[1] los países considerados como Estados árticos, de los cuáles cinco[2] son ribereños (conocidos como los *Arctic Five*). Estos ocho países controlan las acciones en la región ártica manteniendo una privilegiada posición frente a otros actores y países que buscan ganar influencia (Valerieva, 2018: 171).

Los principales elementos de gobernanza en el Ártico de los que forman parte estos ocho Estados son la Convención de Naciones Unidas para el Derecho del Mar (CNUDM) y el Consejo Ártico.

2.1. Convención de Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar

La CNUDM es un importante tratado[3] internacional, también conocido como una constitución para los océanos (Koh, 1982), que fue desarrollado en 1982 en Montego Bay (Jamaica) fruto la

[1] Estados Unidos, Rusia, Canadá, Noruega, Finlandia, Suecia, Islandia y Dinamarca.
[2] Estados Unidos, Rusia, Canadá, Noruega y Dinamarca.
[3] No ratificado por EE. UU.

tercera Conferencia[4] de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar. Este tratado contiene un conjunto de normas y legislación para regular los espacios marítimos.

En el Ártico, la CNUDM constituye la herramienta esencial aceptada[5] por los Estados árticos en 2008, mediante la Declaración de Ilulissat, como instrumento para resolver las controversias de delimitación de sus fronteras marítimas. Esta delimitación se materializa principalmente utilizando conceptos como líneas de base, mar territorial, zona económica exclusiva (ZEE) y plataforma continental (PC). Los Estados se acogen a uno de sus artículos, el 76, para solicitar la ampliación[6] de su plataforma continental cuando el margen continental exceda de las 200 millas náuticas. Esto será muy utilizado por los países árticos en su afán de obtener acceso a un mayor número de recursos naturales escondidos bajo el hielo.

Por otro lado, además de servir para delimitar los espacios marítimos, la CNUDM contiene un artículo, el 234, de aplicación específica a las zonas cubiertas de hielo. Mediante este artículo —conocido como excepción ártica— los Estados ribereños pueden aplicar unilateralmente leyes para proteger el medio marino de la contaminación que pueda ser causada por los buques en su paso por estas ZEE con presencia de hielo. En definitiva, les posibilita regular la navegación por ellas (Cinelli, 2012: 156) y constituye una herramienta más de gobernanza dentro de la propia CNUDM.

2.2. Consejo Ártico

El Consejo Ártico es un foro internacional intergubernamental formado por los ocho países árticos cuyo fin es promover la cooperación, coordinación e interacción entre los Estados árticos, comunidades indígenas y habitantes del Ártico sobre asuntos especialmente dedicados al desarrollo sostenible y a la protección medioambiental (European Politic Strategy Centre, 2019: 5). No es, por tanto, una organización internacional ni tiene personalidad jurídica internacional (Valerieva, 2018: 131). No obstante,

[4] Tuvo lugar en once sesiones, en diferentes localizaciones, desde 1973 hasta 1982.

[5] En 2008, mediante la Declaración de Ilulissat, los Estados ribereños acordaron resolver sus disputas utilizando el derecho internacional, mediante la CNUDM, considerando además la no necesidad de desarrollar normativa legal específica para el Ártico (Chrastansky y Krit, 2011: 14).

[6] Se puede ampliar 60 MN desde el pie del talud continental, 100 MN desde la isóbata de 2500 m. y 350 MN desde las líneas de base.

se han conseguido alcanzar importantes acuerdos de cooperación jurídicamente vinculantes relativos a búsqueda y rescate (SAR), contaminación marina por hidrocarburos y cooperación científica en el Ártico firmados en los años 2011, 2013 y 2017 respectivamente (Arctic Council, 2023).

La presidencia del Consejo Ártico rota bienalmente entre los ocho países miembros; Rusia la ostentó en el periodo 2021-2023.

3. Evolución de la postura rusa respecto al Ártico

Con el análisis de diecisiete documentos oficiales del Gobierno ruso que se corresponden con distintas estrategias de seguridad y con documentos doctrinales estratégicos publicados desde el año 2000 —cuando Putin alcanzó el poder en su primera etapa— hasta finales de 2022[7] se puede comprobar si ha cambiado la postura rusa respecto al Ártico.

3.1. Análisis del concepto de política exterior de la Federación Rusa

3.1.1. Concepto de política exterior rusa del año 2000

Este primer documento examinado corresponde a la primera visión de la estrategia de política exterior firmada por el presidente Putin. Se trata de un documento que no hace mención alguna al Ártico, pero que evidencia un tono de decepción a la hora referirse a los objetivos no alcanzados por el anterior concepto[8] del año 1993 ya que, en el apartado I «Disposiciones generales», considera un «replanteamiento de la situación general en torno a la Federación Rusa». Por tanto, expone, en el mismo apartado, aseveraciones del tipo «algunos proyectos relacionados con la formación de nuevas relaciones de asociación igualitarias y mutuamente beneficiosas entre Rusia y el exterior no se materializaron».

Por otra parte, pese a lo anterior, uno de los objetivos principales expuestos también en el apartado I se refiere a la cooperación internacional:

[7] El marco temporal utilizado en esta investigación ha sido desde el año 2000 hasta finales de 2022.

[8] Se trata del concepto anterior al del año 2020 y fue firmado por Boris Yeltsin el 23 de abril de 1993. «*Basic Provisions of the Foreign Policy Concept of the Russian Federation*».

> «Búsqueda de acuerdos e intereses coincidentes con países extranjeros y asociaciones interestatales en el proceso de resolución de problemas determinados por las prioridades nacionales de Rusia, construyendo sobre esta base un sistema de relaciones de colaboración y alianzas que mejore las condiciones y parámetros de la cooperación internacional».

En el apartado II, «El mundo moderno y la política exterior de la Federación Rusa», se extraen referencias contrarias a la hegemonía mundial estadounidense tras el fin de la Guerra Fría y a los efectos negativos que puede tener su política exterior unilateral:

> «Al mismo tiempo, en la esfera internacional están surgiendo nuevos retos y amenazas para los intereses nacionales de Rusia. Crece la tendencia a la creación de una estructura unipolar del mundo bajo el dominio económico y militar de Estados Unidos. En la resolución de cuestiones fundamentales de seguridad internacional, se apuesta por instituciones y foros occidentales de composición limitada, debilitando el papel del Consejo de Seguridad de la ONU. La estrategia de acciones unilaterales puede desestabilizar la situación internacional».

Ante esta actitud occidental capitaneada por EE. UU., Rusia apuesta por el multilateralismo: «Rusia luchará por la formación de un sistema multipolar de relaciones internacionales que refleje realmente la diversidad del mundo moderno con la diversidad de sus intereses».

En esta estrategia, frente a la política internacional unilateral se hace mención en numerosas ocasiones al compromiso de Rusia con la ONU como herramienta de resolución de conflictos. De este modo, en el apartado III, «Prioridades de la Federación Rusa a la hora de resolver problemas globales», la primera prioridad es la formación de un nuevo orden mundial en el que «el principal centro de regulación de las relaciones internacionales en el siglo XXI debe seguir siendo las Naciones Unidas. La Federación Rusa se opondrá con determinación a los intentos de menospreciar el papel de la ONU y de su Consejo de Seguridad en los asuntos mundiales».

Nos encontramos, por tanto, con una estrategia que muestra un despertar de Rusia en política exterior al no haber visto resueltas sus expectativas desde el final de la Guerra Fría. Además, se aprecia un tono de protesta por la actitud estadounidense, aunque sin que llegue a identificarse un cambio hacia una política agresiva.

3.1.2. Concepto de política exterior rusa del año 2008

Este concepto estratégico es más extenso que el anterior, ya que lo suplementa y desarrolla. De este modo, su apartado I, «Disposiciones generales», insiste en la necesidad del fortalecimiento de Rusia para «crear condiciones externas favorables para la modernización de Rusia […] garantizar la competitividad del país en un mundo globalizado» como uno de los objetivos capitales de la política exterior rusa.

Continúa manteniendo su posición respecto a la ONU en la misma línea y con casi los mismos términos que el anterior concepto, de modo que en este sentido no hay cambios significativos. Igualmente, sigue apostando por el multilateralismo frente a lo que considera como unilateralismo estadounidense.

Por otro lado, este concepto estratégico utiliza en numerosas ocasiones el término cooperación. Así, en el apartado II alude, por un lado, al término cooperación global*:*

> «La drástica transformación de las relaciones internacionales, el fin de la confrontación ideológica y la constante superación del legado de la Guerra Fría y sus prejuicios y estereotipos, el fortalecimiento de Rusia y de su posición internacional han contribuido a mejorar significativamente la cooperación global».

Sin embargo, por el otro comienza a utilizar el de competición mundial*:*

> «Por primera vez en la historia contemporánea, la competición mundial está adquiriendo una dimensión civilizacional que sugiere la competición entre diferentes sistemas de valores y modelos de desarrollo en el marco de los principios universales democráticos y de la economía de mercado».

En el apartado II continúa la línea acusadora frente a Occidente mostrada en el anterior concepto. Es llamativa la acusación de «practicar una "política de contención" de Rusia, incluido el uso de un enfoque selectivo de la historia, sobre todo en lo que respecta a la Segunda Guerra Mundial y la posguerra». De esta manera, Rusia continúa construyendo su relato de víctima frente a Estados Unidos y sus aliados occidentales.

Es revelador el siguiente pasaje del apartado IV que muestra un posible cambio de actitud de la Federación de Rusia hacia el exterior motivado por la posible expansión de la OTAN en

Ucrania: «Rusia mantiene su actitud negativa hacia la expansión de la OTAN, en particular hacia los planes de admitir a Ucrania y Georgia a la alianza, así como al acercamiento de la infraestructura militar de la OTAN a las fronteras rusas».

Además, con respecto al uso de la fuerza, esta estrategia continúa afirmando de forma muy clara en su apartado II que «Rusia no va a involucrarse en una confrontación costosa, incluida una renovada carrera armamentística, destructiva para su economía y desastrosa para su desarrollo interno» y, en el apartado III, que:

> «buscará una solución política y diplomática a los conflictos regionales sobre la base de acciones colectivas de la comunidad internacional, partiendo de la premisa de que los conflictos modernos no pueden resolverse mediante el uso de la fuerza, sino que su solución debe buscarse a través del diálogo».

En esta estrategia, Rusia comienza a referirse a la necesidad de revisar la extensión de su plataforma continental para la explotación de recursos utilizando las siguientes palabras: «de conformidad con el derecho internacional, Rusia tiene la intención de establecer los límites de su plataforma continental, ampliando así las posibilidades de exploración y explotación de sus recursos minerales», por lo que puede entenderse que empieza a referirse al Ártico —aunque no lo especifica—, entre otras zonas.

Con respecto al Ártico, a diferencia de la estrategia del año 2000, lo menciona en dos ocasiones. De este modo, en el apartado IV, «Prioridades regionales», al referirse a los países nórdicos expone que ha interactuado con ellos incluyendo «la aplicación de mecanismos multilaterales de proyectos de cooperación conjunta en la región de Barents/Euroártico y el Ártico en su conjunto».

En el mismo apartado vuelve a referirse al Ártico cuando menciona las relaciones con Canadá afirmando que «Rusia está interesada en impulsar la dinámica del comercio bilateral, los vínculos económicos y la cooperación en materia de inversiones, así como la interacción en el Ártico». De aquí se extrae claramente que Rusia tiene un espíritu de cooperación en la región en cuestión.

Es especialmente significativa la línea argumentativa comenzada en el concepto estratégico de política exterior del año 2000 y continuada en este de acusar a EE. UU. y a sus aliados occidentales de adoptar políticas de contención frente a Rusia. En este

caso, refiriéndose a la posible expansión de la OTAN en Ucrania y Georgia, a la supuesta manipulación de la narrativa histórica en contra de Rusia y a las continuas reprobaciones a la política exterior unilateral, al margen de la ONU, que practica EE. UU. Todo esto invita a pensar en que Rusia estaba acumulando evidencias para justificar un futuro cambio de actitud en su política exterior.

3.1.3. Concepto de política exterior rusa del año 2013

Este concepto estratégico de política exterior da un paso más respecto a la narrativa mostrada en los anteriores sobre el orden mundial unilateral, al que considera como superado. Sirva como ejemplo el punto 6 del apartado I cuando establece que «la capacidad de Occidente para dominar la economía y la política mundiales sigue disminuyendo. El poder mundial y el potencial de desarrollo están ahora más dispersos y se está desplazando hacia Oriente, principalmente hacia la región de Asia-Pacífico».

Continúa atacando al orden unilateral occidental[9] en el punto 15 cuando se refiere a:

> «Otro riesgo para la paz y la estabilidad mundiales lo representan los intentos de gestionar las crisis mediante sanciones unilaterales y otras medidas coercitivas, incluida la agresión armada, fuera del marco del Consejo de Seguridad de la ONU […]. El uso de medidas coercitivas y de la fuerza militar por encima de la Carta de la ONU y del Consejo de Seguridad de la ONU es incapaz de eliminar los profundos antagonismos socioeconómicos, étnicos y de otro tipo que causan los conflictos. Tales medidas solo conducen a la expansión de la zona de conflicto, provocan conflictos».

La OTAN, sin mencionarla expresamente, también es criticada por sus intervenciones —por ejemplo, en Libia en 2011— bajo el concepto de necesidad de proteger:

> «Es inaceptable que se lleven a cabo intervenciones militares y otras formas de injerencia desde el exterior que socavan los fundamentos del derecho internacional basado en el principio de igualdad soberana de los Estados, con el pretexto de aplicar el concepto de responsabilidad de proteger».

[9] Se puede interpretar que se refiere a las acciones occidentales unilaterales, al margen de la aprobación del Consejo de Seguridad de NNUU como ocurrió en la Guerra de Iraq de 2003.

Además, se muestra muy crítico respecto a la globalización y presenta a Rusia como contraria a esa tendencia utilizando expresiones como la expuesta en el punto 14 del apartado I, «la cara opuesta de los procesos de globalización es el mayor énfasis en la identidad civilizacional», y en el 17, «los procesos de la globalización han transformado también el crimen organizado internacional, adquiriendo una nueva dimensión macroeconómica […] estableciendo lazos con organizaciones terroristas y extremistas».

Con respecto al instrumento de poder militar considera, en el punto 10, que «los factores económicos, jurídicos, científicos, medioambientales, demográficos e informáticos son tan importantes para los Estados a la hora de influir en la política mundial como el poder militar».

Además, expone, en su punto 12 que «el aumento de la competencia por los recursos estratégicos provoca una volatilidad extrema en los mercados de materias primas», lo que visibiliza la importancia que le da Rusia a sus recursos y, en este contexto, el Ártico se constituye como una gran fuente de recursos.

Con respecto al Ártico, esta estrategia le dedica dos puntos del apartado IV. El punto 65 se refiere a la cooperación —en los mismos términos que en la versión de 2008— con los países nórdicos respecto al Ártico y el punto 73 hace una mención a distintos aspectos sobre el Ártico como la cooperación internacional con actores árticos y no árticos, la CNUDM y la ruta marítima del norte.

> «Rusia aplica una política proactiva y constructiva de fortalecimiento de la cooperación internacional multiformato en el Ártico. […] Considera que el marco jurídico internacional existente es suficiente para resolver con éxito todas las cuestiones regionales mediante negociaciones, incluida la cuestión de la definición de los límites exteriores de la plataforma continental en el océano Ártico. […] Dar prioridad a la interacción con los Estados árticos, […] Rusia está abierta a una cooperación mutuamente beneficiosa con actores no pertenecientes al Ártico, […] utilización de la Ruta Marítima Septentrional».

En este punto 73 se puede apreciar con claridad una política de cooperación respecto al Ártico.

Como conclusión de este concepto de 2013 se puede extraer que Rusia continúa mostrándose crítica respecto a la actitud occiden-

tal —como venía haciendo en las dos estrategias anteriores— y que en esta hace menciones más desarrolladas del Ártico manteniendo una postura de cooperación.

3.1.4. Concepto de política exterior rusa del año 2016

Esta versión de la estrategia de política exterior continúa la línea seguida en las anteriores y mantiene los mismos objetivos establecidos en el punto 3 del apartado I sobre fortalecer Rusia y defender la ONU como instrumento para preservar la paz, entre otros. En este sentido no hay variación respecto a la versión de 2013.

Igualmente, respecto a la globalización, en el punto 4 destaca:

> «Como resultado del proceso de globalización, […] se está produciendo una dispersión del potencial mundial de poder y desarrollo, su desplazamiento a la región Asia-Pacífico. La capacidad del Occidente histórico para dominar la economía y la política mundiales se está reduciendo».

Es novedoso el contenido del punto 6 al considerar el riesgo de una escalada en la conflictividad regional se puede interpretar como la posible materialización o consecuencia de las líneas argumentativas seguidas en las anteriores versiones de la estrategia de política exterior cuando describían el peligro de la política exterior unilateral —al margen de la ONU— seguida por Occidente y de la globalización.

> «En el contexto del agravamiento de las contradicciones políticas, sociales y económicas y del aumento de la inestabilidad del sistema político y económico mundial, el papel del factor poder en las relaciones internacionales es cada vez más importante […]. A pesar de que el peligro de desencadenar una guerra a gran escala […] entre los Estados líderes sigue siendo bajo, el riesgo de su implicación en conflictos regionales […] va en aumento».

El punto 11 parece responder a las sanciones occidentales mostradas a Rusia por su anexión de Crimea:

> «En el sector energético se está produciendo una transformación cualitativa, que se debe principalmente a la introducción de nuevas tecnologías para la extracción de reservas de hidrocarburos difíciles de recuperar, la expansión del uso de fuentes de energía renovables. Al mismo tiempo, con el

> fin de garantizar la seguridad energética de los Estados, es necesario diversificar su presencia en los mercados mundiales por el endurecimiento no razonable de las restricciones además de la introducción de otras medidas discriminatorias en este ámbito».

Este punto 11 podría extrapolarse[10] al Ártico con respecto al impacto de las sanciones occidentales en los proyectos de explotación de los recursos allí localizados.

Otra de las novedades de esta estrategia es la preocupación que supone para Rusia el terrorismo internacional, especialmente el materializado por el Estado Islámico, al que dedica los puntos 14, 15 y 33. En concreto, en el punto 33 «Rusia considera que la lucha contra el terrorismo internacional es la tarea estatal más importante y una prioridad clave en el ámbito de la seguridad internacional».

Por otra parte, el punto 44 de esta estrategia repite la intención rusa de revisar la delimitación de su plataforma continental. Esto, aunque no lo menciona de forma explícita, es de especial relevancia para los intereses rusos en el Ártico[11] en cuanto al acceso a posibles yacimientos de recursos.

Con respecto a la OTAN, el artículo 61 es muy crítico con su política expansionista y de contención sobre Rusia:

> «La política aplicada por Estados Unidos y sus aliados para contener a Rusia y ejercer sobre ella presiones políticas, económicas, informativas y de otro tipo socava la estabilidad regional y mundial, perjudica los intereses a largo plazo de todas las partes y contradice la creciente necesidad, en las condiciones actuales, de cooperar y contrarrestar los desafíos y amenazas transnacionales».

Se puede extraer de este párrafo que este comportamiento de la OTAN dificulta el entendimiento y la cooperación entre ambos actores. Máxime teniendo en cuenta que la gran mayoría de los países principales del Consejo Ártico son miembros de la

[10] El 31 de julio de 2014 la UE impuso a Rusia, entre otras, la siguiente sanción: *«restringir el acceso de Rusia a determinadas tecnologías y servicios sensibles que pueden utilizarse para la producción y la exploración petrolíferas»* (Council of the UE, 2017).

[11] A esta ampliación de plataforma continental, específicamente en el Ártico, se refieren las estrategias de seguridad rusas respecto al Ártico de los años 2013 y 2020.

OTAN o han solicitado su incorporación recientemente (Suecia y Finlandia). Este hecho auguraría un difícil porvenir al Consejo Ártico, tal y como se tratará en el apartado 5. A pesar de ello, la estrategia de política exterior dedica dos puntos para referirse específicamente a esta región y en ambos utiliza el término cooperación:

- El punto 75 se refiere a Canadá: «La Federación Rusa está abierta a establecer relaciones con Canadá sobre la base del respeto mutuo de intereses y la experiencia acumulada de cooperación, incluso en el Ártico».

- En el punto 76, Rusia aborda varios de los factores importantes de su política respecto al Ártico, describe su política como «encaminada a preservar la paz, la estabilidad y una cooperación internacional constructiva en el Ártico» y vuelve a referirse a la delimitación de su plataforma continental —esta vez haciendo alusión al Ártico— defendiendo «la idoneidad del marco jurídico internacional existente para resolver con éxito mediante negociaciones […] el establecimiento de los límites exteriores de la plataforma continental en el océano Ártico». Utiliza también el término cooperación al abogar por «reforzar la cooperación en el formato del Consejo Ártico» y, por último, considera la ruta marítima del norte como «esencial para el desarrollo de la región».

De lo analizado de este concepto estratégico se puede observar una línea coherente con las versiones previas, aunque haciendo hincapié especialmente en su preocupación con el auge del terrorismo global. Se aprecia también un relato de necesidad de cooperación con Occidente, por un lado, y críticas a su política exterior y de sanciones por el otro.

La siguiente tabla compara los cuatro conceptos analizados y se puede detectar una evolución en la política exterior rusa hacia una postura cada vez más contraria hacia Occidente agravada por las sanciones impuestas por la anexión de Crimea. Además, también se aprecia una mayor preocupación por explotar el Ártico y se observa una evolución desde una actitud cooperativa en los primeros años hasta una mayor competición en los últimos. Las sanciones occidentales también han contribuido a este cambio al afectar al desarrollo del Ártico ruso, máxime teniendo en cuenta la amplia mayoría de países miembros de la OTAN en el Consejo Ártico.

CONCEPTO POLÍTICA EXTERIOR FEDERACIÓN RUSA				
	2000	2008	2013	2016
COOPERACIÓN	ONU	Cooperación global vs competición mundial	ONU, Competencia recursos	ONU Expansión OTAN. Sanciones
VISIÓN FRENTE A OCCIDENTE	Decepción. Multilateralismo	Contención. Multilateralismo Ucrania	«Necesidad de proteger». Multilateralismo. Globalización	Sanciones Contención
SEGURIDAD Y DEFENSA	ONU	Diplomacia	Terrorismo	Terrorismo
ÁRTICO	No mención	Cooperación vs extensión plataforma continental	Cooperación vs competencia recursos	Cooperación Consejo Ártico vs ampliación plataforma continental, Consejo Ártico mayoría OTAN

Tabla 1. Evolución[12] del concepto de política exterior de la Federación Rusa.
***Fuente:* Elaboración propia**

3.2. Análisis de la Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación Rusa

En este apartado se analiza la Estrategia de Seguridad Nacional de Rusia (ESNR) de 2009, 2015 y 2021 centrando el estudio en las menciones al Ártico.

3.2.1. Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación de Rusia 2009

La ESNR 2009 se centra en la competición por los recursos energéticos y menciona al Ártico entre otras áreas de interés. En concreto, en el punto 11 del apartado I, «Disposiciones generales», establece «*la atención de la política internacional a largo plazo se centrará en la posesión de fuentes de recursos energéticos, […] en la plataforma del* mar de Barents y en otras áreas del Ártico».

Además, el punto 12 vuelve a incidir en la competición por los recursos y manifiesta la posibilidad del empleo de la fuerza mili-

[12] El código de colores utilizado en esta tabla y en las restantes de este artículo corresponden a una escala de riesgo creciente para la estabilidad de la región en la que el verde es el escalón más bajo, le sigue el amarillo, el naranja y el rojo. El negro se ha utilizado cuando el documento no menciona un concepto o cuando no se ha publicado un documento en una fecha determinada.

tar *«en las condiciones de competencia por los recursos, no se excluye la solución de problemas emergentes con el uso de la fuerza militar».*

Por otra parte, es significativo encontrar en el punto 18 una actitud cooperativa con Occidente, más concretamente con EE. UU al reflejar que «Rusia se esforzará en construir una asociación estratégica equitativa y plena con los Estados Unidos de América sobre la base de intereses coincidentes».

Finalmente, el punto 42 de la estrategia se refiere a esta zona a la hora de tratar de mejorar la protección de las fronteras rusas en tres zonas, una de ellas el Ártico: *«aumentar la eficiencia de la protección de la frontera estatal, en particular en la zona ártica de la Federación Rusa».*

3.2.2. Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación de Rusia 2015

El siguiente documento analizado es la ESNR 2015. Este documento es el primero posterior a la anexión rusa de Crimea de 2014. En esta estrategia destacan afirmaciones que muestran una actitud más agresiva en las relaciones internacionales, un enfoque realista. De este modo, en el punto 14 se puede leer que «el papel de la fuerza como uno de los factores de las relaciones internacionales no está en declive».

Además, el punto 8 destaca la capacidad rusa de proteger su soberanía y de resolver conflictos internacionales.

Este cambio de postura se puede relacionar con lo que Rusia expone en el punto 12, en el que acusa a Estados Unidos de intentar contener a Rusia para asegurar su dominio, ya que «la política de contención que están aplicando prevé ejercer presión política, económica, militar e informativa sobre Rusia».

No obstante, en el punto 98 muestra una línea continuista con la versión anterior de esta estrategia (2009) y afirma que «la Federación Rusa está interesada en establecer una asociación de pleno derecho con los Estados Unidos de América sobre la base de intereses coincidentes».

Con respecto al Ártico, se vuelve a incidir en la competición por los recursos. El punto 13 se centra en la competencia entre los Estados en un nuevo orden mundial multipolar:

> «La competición por los recursos, el acceso a los mercados y el control de las vías de transporte [...]. El liderazgo en la

> explotación de los recursos de los océanos del mundo y del Ártico está adquiriendo una importancia particular en este proceso. Se ha puesto en marcha todo un espectro de instrumentos políticos, económico-financieros e informativos en la lucha por la influencia en la escena internacional».

El punto 62 establece una serie de directrices para contrarrestar las amenazas contra la seguridad económica. Una de ellas es la «asociación entre el Estado y el sector privado para llevar a cabo tareas estratégicas en el desarrollo de la economía, la finalización de las infraestructuras básicas de transporte, energía, información y militar, en particular en el Ártico».

Es destacable de este punto la mención a las infraestructuras básicas militares, aspecto que se puede interpretar como una intención de aumentar la presencia militar en la zona.

Hasta ahora, las estrategias estudiadas, al referirse al Ártico, se centran en la competición por los recursos energéticos. En la estrategia de 2015, el punto 99 introduce el término cooperación al afirmar que «alcanza especial importancia el desarrollo de una cooperación internacional equitativa y mutuamente beneficiosa en el Ártico».

Esta mención a la cooperación internacional se puede interpretar como dentro del marco del Consejo Ártico.

3.2.3. Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación de Rusia 2021

La estrategia de 2021, al referirse al Ártico, vuelve a centrarse en la competición por el acceso a los recursos. En concreto, en el punto 16, Rusia pone de manifiesto la actitud negativa de ciertos países hacia ella para perjudicarla y utiliza como ejemplo las sanciones económicas[13]. Además, expresa que:

> «La mayor atención de la comunidad mundial a los problemas del cambio climático y la preservación de un entorno favorable se utiliza como pretexto para restringir el acceso de las empresas rusas a los mercados de exportación, frenar el desarrollo de la industria rusa, establecer el control sobre las rutas de transporte e impedir que Rusia desarrolle el Ártico».

Se puede interpretar que Rusia considera que está siendo víctima de la competencia mundial mediante el instrumento económico

[13] Aunque no lo menciona explícitamente, se interpreta que las sanciones son motivadas por la anexión ilegal de Crimea por parte de Rusia en 2014.

(sanciones) y aprovechando el pretexto del cambio climático. Este discurso continúa el argumento ruso expuesto en el punto 12 de la ESNR de 2015 cuando acusa a EE. UU. y a sus aliados de ejercer una política de contención hacia Rusia.

Con respecto a la seguridad y defensa, esta estrategia dedica siete puntos específicos dentro del apartado «Defensa de la patria» en los que se habla, entre otras cosas, de disuasión estratégica (punto 40). En este aspecto, destaca el punto 40.9, en el que habla de «garantizar la independencia tecnológica del complejo militar-industrial de la Federación de Rusia […] desarrollo y producción de nuevos (prometedores) modelos (complejos, sistemas) de armas, equipos militares», que se puede interpretar como una medida de mitigación frente al impacto de las sanciones occidentales.

Por otra parte, el punto 101 de la estrategia de 2021 establece una serie de directrices para alcanzar los objetivos de la política exterior rusa. En concreto, el número 17 se centra en el Ártico y en su exploración al referirse a «garantizar los intereses de la Federación Rusa relacionados con la exploración del espacio exterior, el océano mundial, el Ártico y la Antártida».

A modo de resumen, la siguiente tabla compara los tres documentos estratégicos y se puede apreciar una predominancia de la competición por los recursos, donde incluso se hace mención al uso de la fuerza. Además, es especialmente significativo, lo que refuerza esta postura de competición, la mención a la contención occidental que se hace en la estrategia de 2021. Rusia considera que esta contención frena su desarrollo ártico.

ESTRATEGIA SEGURIDAD NACIONAL FEDERACIÓN RUSA (ÁRTICO)			
	2009	2015	2021
COOPERACIÓN	Competición recursos energéticos	Cooperación internacional vs competición recursos	Competición recursos
VISIÓN FRENTE A OCCIDENTE	Asociación estratégica con EE. UU.	Asociación con EE. UU., intereses coincidentes vs contención	Sanciones económicas, contención. «Pretexto cambio climático» frena desarrollo Ártico
SEGURIDAD Y DEFENSA	Competición recursos (uso fuerza militar), protección fronteras	Fuerza en RRII	Fuerza en RRII Disuasión estratégica Independencia tecnológica

Tabla 2. Evolución de la Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación Rusa.
***Fuente:* Elaboración propia**

3.3. Análisis de la doctrina militar rusa

La doctrina militar rusa de los años 2000 y 2010 no hace mención del Ártico. En cambio, la doctrina militar publicada en 2014 sí que hace referencia en dos ocasiones de forma explícita. Es también destacable que esta última doctrina fue firmada meses después de la anexión de Crimea[14].

De este modo, en las disposiciones generales, el punto 4 expone que la doctrina militar tendrá en cuenta diversos documentos, entre ellos la estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación Rusa. Además, el punto 32, que trata las funciones de las FAS rusas en tiempo de paz, refleja, en su apartado **«s», «**velar por los intereses nacionales de la Federación Rusa en el Ártico».

DOCTRINA MILITAR RUSA			
	2000	2010	2014
ÁRTICO	No mención	No mención	Seguridad en el Ártico, Estrategia rusa Ártico firmada tras anexión Crimea

Tabla 3. Evolución de la doctrina militar de la Federación Rusa. Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis de la Estrategia de la Federación de Rusia en el Ártico

3.4.1. Bases de la política estatal de la Federación de Rusia en el Ártico

Esta estrategia data del año 2001 y comienza describiendo la importancia que tiene el Ártico para Rusia. En concreto, describe los recursos energéticos y minerales de los cuales dispone.

El apartado I, sobre disposiciones generales, describe el Ártico como un lugar de intersección de los intereses de muchos países y establece como intereses de Rusia en la región «que persista en la región un clima de paz y cooperación, y que los países existentes en ella no provoquen tensiones ni situaciones de conflicto», y «mantener y reforzar su posición de liderazgo en el estudio y desarrollo del Ártico».

De forma general, también en el apartado I, la estrategia establece que «las principales directrices de la política de Estado de

[14] La doctrina fue firmada el 25 de diciembre de 2014 y publicada seis días después.

la Federación de Rusia en el Ártico se centran en la economía, ecología, ciencia, seguridad militar y cooperación internacional».

En su apartado V, sobre la seguridad militar, la estrategia define dos objetivos principales: el primero está relacionado con asegurar la libertad de acción de las fuerzas nucleares de su marina en el Ártico y el segundo «garantizar un control fiable de la frontera estatal de la Federación Rusa y de los espacios marítimos árticos para proteger los intereses nacionales de la Federación Rusa en el Ártico». Para lograr los objetivos anteriores propone, en el mismo apartado, entre varias medidas, «mantener las capacidades de la Armada, Fuerza Aérea […] para garantizar las funciones de disuasión y control […] en los mares y el espacio aéreo de la zona ártica de la Federación de Rusia» y «contrarrestar activamente la creación de infraestructuras militares y la expansión de las actividades militares en Alaska, Canadá, Groenlandia, Islandia y el norte de Noruega, incluido el archipiélago de Svalbard, y en las aguas de los mares árticos».

En este último párrafo, aunque pueda parecer lo contrario, su literatura está enfocada más a mantener un *statu quo* que a una política agresiva. Además, los objetivos militares expuestos en el apartado V no muestran tampoco una política militar rusa agresiva respecto al Ártico. Si a esto le sumamos las menciones a términos como paz, cooperación y control de fronteras reflejados en los párrafos anteriores se puede concluir que esta estrategia de 2001 no destaca por tener un carácter agresivo.

3.4.2. Estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación de Rusia y garantizar la seguridad nacional hasta 2020

Comparada con la estrategia de 2001, la de 2008 está mucho más desarrollada y expone ciertos aspectos interesantes. De este modo, en el punto 7 establece como prioritarios para el desarrollo de la zona ártica, entre otros, «la cooperación internacional en el Ártico» y «garantizar la seguridad militar, la protección y la protección de la frontera estatal de la Federación de Rusia en el Ártico».

No son aspectos novedosos, ya que fueron tratados en la estrategia de 2001.

En el punto 11, sobre los recursos en el Ártico (hidrocarburos, recursos biológicos acuáticos y otros tipos de materias primas estratégicas), marca las pautas a seguir tanto en lo referente a

los minerales como a los recursos energéticos «[…] para garantizar proyectos para el desarrollo de yacimientos de hidrocarburos en la plataforma continental de la Federación de Rusia».

El punto 12 versa sobre la ruta del norte y, entre otras medidas refleja «creación y desarrollo de un sistema de seguridad y navegación en el Ártico […] desarrollo de la flota rusa de rompehielos […] modernización de los puertos del Ártico». De estas medidas se puede visualizar la importancia que Rusia le da al desarrollo de la nueva ruta del norte.

Es relevante el punto 14, sobre la ciencia y tecnología, cuando se refiere a:

> «Implementación del Programa de Desarrollo de Flotas de Investigación de la Federación de Rusia, incluida la investigación en aguas profundas, incluido el uso de sistemas robóticos en aguas profundas[15]; […] realizar investigaciones en el campo de la historia, la cultura y la economía de la región, así como la regulación legal de las actividades económicas y de otro tipo en el Ártico, incluso con el fin de documentar la presencia de la Federación de Rusia de derechos históricos sobre ciertas aguas de los mares árticos».

En estos apartados se puede apreciar un marcado interés ruso por la investigación con el fin de reclamar derechos sobre espacios marítimos en el Ártico.

Es, por otro lado, importante analizar el punto 17 dedicado a la cooperación internacional. Se trata de un punto muy desarrollado en el que se aprecia un marcado interés en la cooperación internacional y las relaciones bilaterales en el Ártico. Entre otras, se consideran las siguientes:

> «Asegurar el beneficio mutuo bilateral y multilateral de cooperación de la Federación de Rusia con los Estados árticos sobre la base de tratados y acuerdos internacionales […]; Interacción de la Federación de Rusia con los Estados árticos a fin de proteger los intereses nacionales de Rusia y la aplicación de los derechos del Estado ribereño en la región ártica previstos en los instrumentos internacionales, incluidos los relativos a la exploración y el desarrollo de los recursos de la plataforma continental y el establecimiento de sus fronteras externas».

[15] Anterior a esta estrategia, en el año 2007, Rusia plantó una bandera rusa en el fondo marino en el Polo Norte (ABC, 2007).

Continúa este punto 17 proponiendo más iniciativas de cooperación en la región, especialmente en búsqueda y salvamento, interacción económica, preservación del medio ambiente, actividades científicas, ruta marítima del norte y foros internacionales sobre el Ártico.

La parte de seguridad militar la desarrolla esta estrategia en su punto 18, donde destacan las siguientes directrices:

> «Mejora de la estructura, composición, […] de las Fuerzas Armadas de la Federación de Rusia, desarrollo de la infraestructura de sus bases en la zona ártica de la Federación de Rusia, así como sistemas de equipos operativos […] despliegue de una agrupación de tropas para realizar tareas en el Ártico». […]. Estudios hidrográficos para determinar la necesidad de modificar la lista de coordenadas geográficas de los puntos que determinan la posición de las líneas de base para medir la anchura de las aguas territoriales, la zona económica exclusiva y la plataforma continental».

Se puede extraer de aquí que Rusia pretendía en ese momento modernizar las instalaciones militares, aumentar la presencia de tropas en el Ártico y revisar[16] sus fronteras marítimas, lo que es coherente con lo expuesto antes relativo a la búsqueda de argumentos para una posible reclamación histórica de espacios marítimos.

Como resultado del análisis de los puntos más relevantes de esta estrategia se puede concluir que Rusia muestra un mayor interés en el Ártico al ser una estrategia más desarrollada que la anterior. Este interés lo centra principalmente en los recursos minerales y energéticos, la ruta marítima del norte, un marcado interés en la cooperación internacional y bilateral en múltiples facetas, el refuerzo de su presencia militar, la revisión de sus fronteras marítimas y la búsqueda de argumentos históricos que le faciliten reclamar la soberanía de espacios marítimos.

3.4.3. Estrategia rusa para el Ártico de 2013

Este documento[17] es una actualización de la anterior estrategia de 2008.

16 El apartado h del punto 14.

17 Para el análisis no se ha podido encontrar su texto íntegro y se ha utilizado el contenido del documento *Russian strategies in the Arctic: avoiding a new Cold War* en su lugar.

Destaca el interés mostrado de Rusia por completar los estudios para solicitar a la Comisión de Delimitación de la ONU una ampliación más allá de las 200 millas náuticas de la plataforma continental. En este sentido, la estrategia marca como objetivo principal obtener una alta capacidad tecnológica para el desarrollo del Ártico ruso (Sergunin *et al*., 2014: 17), además de reflejar en su punto 18.e «el uso de tecnologías de doble uso en interés de una solución integrada de defensa, seguridad y desarrollo socioeconómico sostenible de la zona ártica de la Federación de Rusia». Además, al referirse a la investigación científica en la zona ártica, el punto 29.i menciona «[…] para abordar el desarrollo de la defensa y seguridad, así como la operación confiable de los sistemas […]», aspectos que indican un interés en mejorar la defensa de la zona ártica y que son continuistas con la modernización de las Fuerzas Armadas en el Ártico expuesta en la estrategia de 2008.

Según el documento analizado, esta estrategia «tuvo una mejor acogida internacional que la anterior» y, a diferencia de la de 2008, «no define con claridad el Ártico ruso» ni describe específicamente los intereses rusos en el Ártico (Sergunin *et al.*, 2014: 18-19). Se podría interpretar que esto es debido a que las investigaciones de ampliación de la plataforma continental no se habían completado.

3.4.4. Estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación Rusa y garantizar la seguridad nacional hasta el año 2035

Este documento data del año 2020 (26 de octubre) y es la última estrategia rusa referente al Ártico.

El punto 5 de esta estrategia hace balance de los resultados obtenidos por la aplicación de la anterior y proporciona datos que ilustran el aumento del nivel de prosperidad, el descenso del paro y de la emigración, y el aumento de la esperanza de vida y de las inversiones en el Ártico. Además de los anteriores, destacan los siguientes avances:

> «El volumen de transporte de mercancías en la zona marítima de la ruta marítima del norte aumentó de 4 millones de toneladas en 2014 a 31,5 millones de toneladas en 2019 […]. La cuota de armamento moderno, equipos militares y especiales en la zona ártica aumentó del 41 % en 2014 al 59 % en 2019».

Se puede ver que es significativo el aumento del tráfico marítimo por la ruta del norte y la consiguiente modernización y refuerzo de la presencia militar en la zona.

En el punto 7 de la estrategia se enumeran los riesgos y desafíos que pueden afectar a la seguridad en el Ártico ruso. Son, principalmente[18], los relacionados con el cambio climático, la disminución de su población y de la calidad de los servicios, el acceso a los recursos, las infraestructuras, etc. Destacan principalmente:

> «El retraso en el desarrollo de la infraestructura de la ruta marítima del norte, la construcción de rompehielos, las flotas de salvamento y auxiliares y los plazos de ejecución de los proyectos económicos en la zona ártica. […] El incremento del riesgo potencial de conflicto en el Ártico, que requiere un aumento constante de la capacidad de combate, en particular la agrupación de tropas (fuerzas) de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa».

Es significativo el punto 13, donde se muestran las directrices para cumplimentar los objetivos marcados en la estrategia desde el punto de vista de las infraestructuras. Se pueden observar las acciones dedicadas a desarrollar la ruta marítima del norte (construcción de buques rompehielos, remolcadores, puertos, transporte por la ruta del norte del gas natural licuado, etc.). Destaca la siguiente acción que muestra las intenciones rusas respecto al uso cada vez más inminente de la ruta marítima del Ártico y su consiguiente desarrollo:

> «Creación y desarrollo de una constelación de satélites […] que permita las comunicaciones por satélite en la ruta marítima del norte y en los territorios situados al norte de los 70 grados de latitud norte, así como la calidad y la velocidad de funcionamiento necesarias de un sistema de identificación automática y de los sistemas de teledetección de la Tierra;».

Esta estrategia también hace una extensa referencia a la cooperación internacional en su punto 16, donde menciona su interés en distintas iniciativas de cooperación económica, cultural, científica, búsqueda y rescate haciendo hincapié en el Consejo Ártico al referirse a su periodo de presidencia 2021-2023. Además de estas iniciativas y directrices, destacan las siguientes:

[18] La mayoría de los riesgos y desafíos que identifica la estrategia en el punto 7 están relacionados y son antagónicos con los avances expuestos en el punto 5.

> «Garantizar una cooperación bilateral y multilateral mutuamente beneficiosa entre la Federación Rusa y los países extranjeros sobre la base de tratados, acuerdos y convenios internacionales de los que sea parte. […]. El establecimiento del derecho internacional sobre la frontera exterior de la plataforma continental y el mantenimiento de la cooperación con los Estados árticos con el fin de proteger los intereses nacionales y aplicar los derechos del Estado ribereño en el Ártico previstos en las leyes internacionales, incluida la exploración y explotación de los recursos de la plataforma continental y el establecimiento de sus fronteras exteriores».

El punto 19 trata la seguridad militar. Esta estrategia continúa marcando la necesidad de mejorar y modernizar la organización de las FAS. Repite algunas de las directrices de la anterior versión de la estrategia. Como novedad, establece la necesidad de «equipar a las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa […] destacadas en el Ártico con armas modernas, equipos militares y especiales adaptados a las condiciones árticas».

Se puede apreciar la importancia cada vez mayor que Rusia le da a la seguridad militar en el Ártico.

Como resumen de los cuatro documentos, en la siguiente tabla se puede observar un cambio en la estrategia rusa del Ártico hacia una mayor militarización, que evoluciona desde una narrativa pacífica hasta mencionar el riesgo de conflicto y la necesidad de mejorar la capacidad de combate rusa en el Ártico. En cuanto a la explotación de recursos se aprecia un creciente interés en expandir la delimitación de su plataforma continental y en mejorar sus capacidades tecnológicas para explotar el Ártico. Estas dos consideraciones muestran un cambio ruso en el Ártico hacia una política más competitiva, aunque también mantienen una constante narrativa de la importancia de la cooperación internacional en el Ártico.

ESTRATEGIA RUSA EN EL ÁRTICO				
	2001	2008	2013	2020
COOPERACIÓN	Cooperación, importancia recursos	Cooperación internacional, relaciones bilaterales	Mejor cabida internacional que 2008	Cooperación internacional, Consejo Ártico

ESTRATEGIA RUSA EN EL ÁRTICO				
	2001	2008	2013	2020
EXPLOTACIÓN DEL ÁRTICO	Economía, ciencia, ecología	Investigación recursos en plataforma continental, ruta del norte –rompehielos—, investigación expansión límites plataforma continental	Necesidad completar estudios sobre ampliación plataforma continental, desarrollo tecnológico para explotar Ártico	Aumento tráfico ruta marítima del norte
SEGURIDAD Y DEFENSA	Paz, no tensión ni conflictos, control espacios marítimos Ártico	Seguridad militar y protección fronteras Ártico, modernización FAS en Ártico, aumentar tropas	Tecnologías doble uso Sistemas fiables en el Ártico	Modernización armamento, riesgo conflicto, necesidad mejora capacidad combate

Tabla 4. Evolución de la estrategia de la Federación Rusa en el Ártico.
Fuente: **Elaboración propia**

3.5. Análisis de la doctrina marítima de la Federación de Rusia

En este apartado se analizará la cabida que tiene el Ártico en la doctrina marítima rusa a través de las versiones de los años 2001, 2015 y 2022.

3.5.1. Doctrina marítima de la Federación de Rusia para el periodo hasta 2020

Este documento estratégico data de 2001. Es destacable que uno de los principios de la política marítima de Rusia (página 4) es «la prioridad de los medios político-diplomáticos, económicos, informativos y otros medios no militares en la resolución de conflictos en el océano mundial».

Por otra parte, en la página 6 se aprecia la importancia que le da Rusia a desarrollar más su zona norte mediante la «[…] concentración de fondos y recursos […] para el desarrollo de las comunicaciones entre las partes central y costera de Rusia, especialmente su Extremo Oriente y las afueras del norte, en interés de su mayor desarrollo».

Esta doctrina manifiesta en su página 8 la importancia vital que supone el transporte marítimo para Rusia, «siendo decisivo para

el sustento de vida de las regiones del extremo norte». En este sentido, destaca una de las tareas a largo plazo que fija esta doctrina, que es «mantener el liderazgo mundial en la construcción y operación de rompehielos nucleares».

Con respecto a los recursos energéticos y minerales establece, en la página 11, que «la perspectiva de agotamiento de las reservas de hidrocarburos y otros recursos minerales en la parte continental predetermina la reorientación de la exploración y producción de recursos minerales en la plataforma continental y en el futuro en los taludes oceánicos y lechos de los océanos».

Se puede interpretar este párrafo como la intención inicial de acudir a su costa norte para buscar tales recursos. Además, para ello, la doctrina expresa en su página 12 que «la solución a estos problemas está asegurada por la continuación de la investigación científica: la plataforma continental, la zona económica exclusiva, el mar territorial […] de la Federación Rusa».

Con respecto a la parte militar, la doctrina marca los objetivos principales y las áreas prioritarias para las operaciones navales y marca como objetivo, en la página 14, «mantener un potencial naval suficiente de la Federación Rusa». Sin embargo, el siguiente párrafo, extraído de la página 14, puede contradecir a la preferencia de Rusia de resolver los conflictos oceánicos sin acudir al uso de la fuerza militar porque «las formaciones operacionales-estratégicas desplegadas regionalmente de la Armada: las flotas del Norte, […] son la base de poder para resolver los problemas de la política marítima nacional en las áreas regionales relevantes».

Con respecto a los intereses de Rusia en el Ártico, la doctrina menciona en su página 18 «la participación de las capacidades de la región para basar y utilizar los componentes del potencial marítimo que garanticen la protección de la soberanía […] en la dirección regional del Ártico». Asimismo, también busca «garantizar los intereses nacionales de la Federación de Rusia en relación con la ruta marítima del norte». Especialmente relevante es la «observancia de los intereses de la Federación Rusa en la delimitación de espacios marítimos y el fondo de los mares del océano Ártico con los Estados subárticos».

De lo analizado en esta doctrina marítima de 2001 se puede concluir que Rusia prefiere resolver los posibles problemas oceánicos sin acudir a la fuerza militar, aunque manifiesta la importancia

que tiene su flota del norte, y que comienza a mirar más hacia el norte por la preocupación ante el agotamiento de los recursos en el continente y la importancia que le da al tráfico marítimo por la ruta del norte.

3.5.2. Doctrina marítima de la Federación de Rusia 2015

El Ártico es considerado en esta doctrina como uno de los espacios de interés para Rusia, tal y como se expone en el punto 50: «la Federación Rusa identifica las zonas del Atlántico, Ártico, Pacífico, Caspio, océano Índico y Antártico como las principales áreas regionales prioritarias de la política marítima nacional».

Además, el punto 8 también menciona la presencia naval rusa en el Ártico como una actividad más de las relacionadas con los intereses nacionales en la región, además de expresar la necesidad de desarrollar la región ártica.

> «El mantenimiento de las capacidades marítimas de la Federación Rusa al nivel compatible con los intereses nacionales de la Federación Rusa, incluida la presencia de la Flota Rusa en el Ártico […]. Desarrollar líneas de comunicación, incluidas las marítimas, entre las regiones centrales y costeras, especialmente las del extremo oriente y del norte, incluidas las regiones árticas, […] para ampliar la exploración y el desarrollo de las regiones».

La doctrina marítima de 2015 dedica un extenso apartado con tres puntos al Ártico. En concreto, se puede considerar como relevante el hecho de que el primero de ellos (punto 59) se refiera a la importancia militar del Ártico y abandone las directrices más genéricas expresadas en anteriores estrategias que se referían a defender las fronteras e intereses rusos sin entrar en más detalles. En esta ocasión, considera prioritario el Ártico para la Flota del Norte.

> «La política marítima nacional en la zona regional ártica está determinada por la prioridad de garantizar el libre acceso de la flota rusa a los océanos Atlántico y Pacífico, por la abundancia de recursos naturales en la zona económica exclusiva y la plataforma continental de la Federación de Rusia, por la creciente importancia de la ruta marítima del norte para el desarrollo sostenible y la seguridad de la Federación de Rusia, y el papel decisivo de la Flota del Norte en la defensa del país desde el mar y el océano».

Además, en los puntos 60 y 61 establece un total de nueve líneas fundamentales y veinticinco objetivos que se deben alcanzar en el largo plazo. Entre las líneas fundamentales se puede percibir un carácter más coercitivo y de convicción de Rusia para establecer sus intereses. Sirva como ejemplo:

> «Reducir el nivel de amenazas a la seguridad nacional de la Federación Rusa y garantizar la estabilidad estratégica en la región ártica. Fortalecimiento del potencial naval de la Federación Rusa, desarrollo de las capacidades (efectivos) de la Flota del Norte; […] El establecimiento de condiciones para las actividades de la flota rusa, las empresas rusas de petróleo y gas y las empresas de transporte de gas en los mares árticos».

Si analizamos los objetivos, se puede apreciar un gran asertividad al referirse a la delimitación de sus fronteras marítimas y de la plataforma continental para explotar los potenciales recursos que se encuentren dentro de sus fronteras.

> «Establecer una cooperación activa con los Estados árticos para delimitar las zonas marítimas, incluida la plataforma ártica, sobre la base del derecho internacional y de acuerdos mutuos, teniendo en cuenta los intereses nacionales de la Federación Rusa. Reconocimiento legal de las fronteras exteriores de la plataforma continental de la Federación Rusa en el océano Ártico. El cumplimiento incondicional de los intereses de la Federación Rusa y de las empresas rusas de producción y transporte de petróleo y gas en el proceso de delimitación de las zonas marítimas y los fondos marinos del océano Ártico con los Estados árticos. […] Identificación de la ubicación de las líneas de base rectas a lo largo de la costa ártica de la Federación Rusa para medir la anchura de las aguas territoriales, la zona económica y la plataforma continental».

Esta es la primera doctrina marítima publicada por Rusia desde la anexión de Crimea en 2014 y, como se ha podido comprobar en los párrafos anteriores, se observa un marcado cambio de actitud orientado de forma más directa a asegurarse el acceso a los recursos, revisar la delimitación de sus fronteras marítimas y mostrar la importancia que presenta el Ártico para Rusia desde el punto de vista militar.

3.5.3. Doctrina marítima de la Federación de Rusia 2022

Uno de los aspectos más significativos de esta doctrina es que se repite en numerosas ocasiones el interés de Rusia en explotar los recursos naturales más allá de las 200 millas náuticas, tal y como aparece como uno de los intereses de Rusia (punto 9):

> «El desarrollo de la zona ártica de la Federación Rusa como base de recursos estratégicos y su uso racional, incluido el desarrollo a gran escala de la plataforma continental de la Federación Rusa fuera de la zona económica exclusiva de 200 millas de la Federación Rusa tras fijar su frontera exterior de conformidad con el artículo 76 de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar».

Además, el punto 14 de la doctrina considera esta zona como vital para los intereses nacionales de la Federación de Rusia y se refiriere explícitamente a esa ampliación de la plataforma continental en el Ártico y a la zona ártica rusa.

> «La zona económica exclusiva y la plataforma continental de la Federación de Rusia, incluida la plataforma continental de la Federación de Rusia fuera de la zona económica exclusiva de 200 millas de la Federación de Rusia en la cuenca ártica; la cuenca ártica adyacente a la costa de la Federación de Rusia, incluida la zona marítima de la ruta marítima del norte».

Por tanto, se puede observar la importancia[19] que Rusia le da en esta doctrina al Ártico al considerarlo vital para la propia existencia del Estado[20]. Por otra parte, algunos de los puntos justificarían su postura más agresiva motivada por la actitud de otros países, principalmente EE. UU. y sus aliados. En concreto, en el punto 21 se puede interpretar como una justificación para que Rusia adopte una política de poder en el Ártico:

---

[19] La doctrina marítima de 2022 establece en su punto 12 tres categorías para clasificar sus áreas marítimas de interés: vitales, importantes y otras áreas.

[20] En su punto 13, la doctrina marítima rusa de 2022 establece que «las áreas (zonas) vitales para garantizar los intereses nacionales de la Federación de Rusia en el océano mundial están directamente relacionadas con el desarrollo del Estado, la protección de su soberanía, integridad territorial y el fortalecimiento de la defensa, y afectan de manera crítica al desarrollo socioeconómico del país. La pérdida de control sobre ellos podría poner en peligro la seguridad nacional de la Federación Rusa y la propia existencia del Estado».

> «En las relaciones internacionales, el papel del factor fuerza no disminuye. Las principales potencias mundiales con un importante potencial naval y un sistema de bases desarrollado siguen aumentando su presencia naval en zonas geopolíticamente significativas del océano mundial, incluidas las aguas de los océanos y mares adyacentes al territorio de la Federación Rusa».

Igualmente, al tratar en su punto 22 las amenazas para Rusia, se pueden encontrar más ejemplos como:

> «El deseo de Estados Unidos y sus aliados de limitar el acceso de la Federación Rusa a los recursos del océano mundial y a las comunicaciones vitales de transporte marítimo» […]. Los esfuerzos de una serie de Estados por debilitar el control de la Federación Rusa sobre la ruta marítima del norte, el aumento de la presencia naval extranjera en el Ártico y el incremento del potencial de conflicto en esta región».

En el punto 50 de la doctrina se puede apreciar también con claridad como Rusia continúa con la postura realista respecto al Ártico que se apreció en la doctrina marítima de 2015: «el papel cada vez más importante de la Armada para garantizar la defensa del país en la zona ártica de la Federación de Rusia, así como la transformación del Ártico en una región de competencia mundial, no solo desde el punto de vista económico, sino también militar».

Como resultado del análisis de este documento, se puede ver que Rusia está adoptando en el Ártico una verdadera política de poder, reforzando la visión de la anterior doctrina marítima de 2015.

La siguiente tabla, a modo de resumen, compara los tres documentos de doctrina marítima de modo que se puede observar un cambio hacia una mayor competición y una mayor importancia de la explotación del Ártico. En el ámbito de seguridad y defensa, en 2015 incluso se aprecia un cambio hacia la militarización del Ártico, abandonando la visión pacifista del anterior documento de 2001.

DOCTRINA MARÍTIMA FEDERACIÓN RUSA			
	2001	2015	2022
COOPERACIÓN	No mención	Cooperación activa para delimitación	Competencia mundial
EXPLOTACIÓN DEL ÁRTICO	Delimitación espacios marítimos	Gran importancia delimitación espacios marítimos	Explotación más allá de 200 MN
SEGURIDAD Y DEFENSA	Medios no militares	Prioridad acceso flota rusa al Ártico. Fortalecimiento potencial naval	Ártico «vital» para supervivencia, «Presencia naval extranjera Ártico», Aumento posibilidad conflicto

Tabla 5. Evolución de la doctrina marítima de la Federación Rusa.
Fuente: **Elaboración propia**

3.6. Resultado del análisis de los documentos rusos

Los resultados del análisis de los documentos estratégicos rusos muestran un cambio de la postura rusa hacia una línea de política de poder e identifican la anexión de Crimea como punto de inflexión seguido de una línea continuista en los últimos años.

EVOLUCIÓN DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS RUSOS ANALIZADOS				
	2000-2001	2008-2010	2013-2016	2020-2022
CONCEPTO POLÍTICA EXTERIOR	2000	2008	2013 / 2016	----
ESTRATEGIA SEGURIDAD NACIONAL		2009	2015	2021
DOCTRINA MILITAR			2014	
ESTRATEGIA RUSA ÁRTICO	2001	2008	2013	2020
DOCTRINA MARÍTIMA	2001		2015	2022

Tabla 6. Evolución documentos estratégicos rusos analizados.
Fuente: **Elaboración propia**

Como refuerzo de esta hipótesis, nos encontramos con un dato significativo al analizar la siguiente figura, donde se puede observar una mayor concentración de documentos publicados entre los años 2013 y 2016, hecho que puede ser indicativo de un cambio de actitud en la estrategia rusa con el conflicto de Crimea como elemento central.

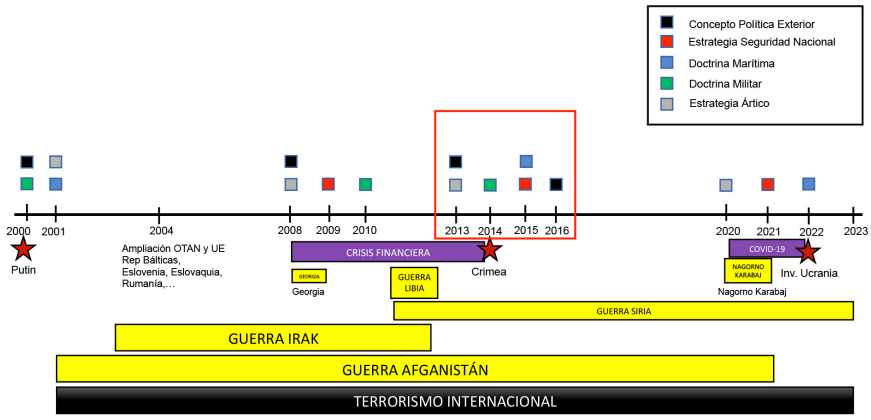


Figura 1. Marco temporal de los documentos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

4. Estrategia de los principales actores con intereses en el Ártico

Con la anexión de Crimea de 2014 como punto de inflexión en el cambio de la postura rusa hacia el Ártico y considerando la política de contención occidental como la principal causa que motivó el cambio de política exterior rusa, cabe preguntarse si hubo alguna postura oficial de los siete países árticos restantes que pudiera haber contribuido al cambio de postura ruso.

Para ello, se ha estudiado el último documento estratégico sobre el Ártico de cada uno de los países árticos publicado antes de 2014 y se puede observar, en líneas generales, un clima generalizado de cooperación en la región ártica ya sea de forma multilateral como de forma bilateral. En este sentido, países como Dinamarca, Finlandia y Noruega expresan de forma explícita la necesidad de cooperar con Rusia. Finlandia establece en su estrategia de 2013 (página 46) que «la cooperación ártica puede complementarse con asociaciones bilaterales árticas; por ejemplo, Rusia y Finlandia»; Dinamarca hace lo propio en su estrategia de 2011 en el apartado de cooperación cuando afirma que «además, el reino también desea seguir ampliando y desarrollando la cooperación con Rusia»; Noruega, en su estrategia de 2009 (página 37) expone que «Noruega y Rusia comparten un gran interés en un desarrollo estable y predecible en la región, marcado por el entendimiento mutuo y una cooperación constructiva».

En el ámbito de seguridad y defensa es donde se encuentran mayores diferencias. La mayoría de los países adoptan un per-

fil más pacífico, como Islandia, que en su estrategia de 2011 (principio 9) expone una retórica contraria a la militarización del Ártico. Por otra parte, Canadá apuesta en su estrategia de 2009 (página 9) por un aumento de la militarización de su territorio ártico (sin mencionar a Rusia) y Estados Unidos es el país que de forma más vehemente se refiere a la seguridad del Ártico.

Es llamativa la postura que adopta Estados Unidos en su estrategia de 2013 frente a la seguridad y defensa del Ártico cuando realiza afirmaciones como (página 6) «promover la seguridad y la estabilidad en la región mediante una combinación de acciones independientes, iniciativas bilaterales y cooperación multilateral» y (página 9) «trabajaremos con otras naciones árticas para […] mantener la región ártica […] segura y libre de conflictos, y para proteger a los EE. UU., a sus aliados, la seguridad regional y los intereses económicos».

Por último, en cuanto a la explotación de recursos, los países adoptan posturas similares no conflictivas entre ellas.

En la siguiente tabla se pueden sintetizar y comparar las estrategias de todos los países estudiados:

COMPARATIVA DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS PAISES ÁRTICOS (SALVO RUSIA)			
	COOPERACIÓN	RECURSOS	SEGURIDAD Y DEFENSA
CANADÁ (2009)	Coop. resolución disputas delimitación	Mar de Beaufort (no Rusia)	Aumento militarización
DINAMARCA (2011)	Coop. con Rusia	Coop. con Rusia estudios aumento plataforma continental	Coop. constructiva Coop. pacífica
FINLANDIA (2013)	Coop. con Rusia Rel. bilaterales Rusia	Exportación *expertise* a Rusia	Coop. internacional Resolución pacífica
ISLANDIA (2011)	Cooperación, aunque busca mayor protagonismo vs *Arctic five*	Cooperación	Contra militarización Ártico
NORUEGA (2009)	Coop. con Rusia	Desarrollo de conocimientos	Coop. constructiva con Rusia
SUECIA (2011)	Coop. internacional	No interesado directamente	Uso instrumentos civiles
EE. UU. (2013)	CNUDM, Protección medio ambiente	Gestión responsable	Proteger seguridad regional Proteger aliados Acciones unilaterales

Tabla. 7. Comparativa de las estrategias anteriores a 2014 del resto de países árticos. *Fuente:* Elaboración propia

De la tabla se puede extraer que las posturas de la mayoría de los países árticos reflejadas en sus respectivos documentos estratégicos no invitan, *a priori*, a pensar en una posible justificación que contribuya a un cambio de postura de Rusia respecto al Ártico.

Caso aparte lo presenta EE. UU. Su postura respecto a la seguridad y defensa es diferenciadora al hacerla extensiva específicamente a la región ártica y a sus aliados. Esta firmeza y asertividad en su retórica puede reforzar el argumento utilizado por Rusia en sus estrategias publicadas antes de 2014, en las que acusaba a EE. UU. y a sus aliados de practicar una política de contención frente a Rusia. Por este motivo, el punto de vista estadounidense hacia la defensa del Ártico puede considerarse como un elemento más que Rusia pudo considerar como posible generador de tensión en la región.

5. Cambio en las relaciones en el ártico desde la anexión de Crimea en 2014

En los apartados anteriores se ha analizado la doctrina estratégica rusa respecto al Ártico y se ha detectado un cambio de postura en el año 2014. Además, del estudio de las estrategias previas a 2014 de los siete países del Consejo Ártico restantes se obtiene como resultado la unanimidad de todos los países a la cooperación internacional en el Ártico.

Tomando 2014 como punto de inflexión, en este apartado se estudian las relaciones entre los países árticos desde 2014 con el objetivo de estudiar el impacto de la evolución de la estrategia rusa en los mecanismos de gobernanza en el Ártico.

5.1. Primera fase. Desde la anexión de Crimea hasta la invasión de Ucrania de 2022

Este apartado, que toma como periodo de estudio desde la anexión de Crimea en 2014, trata de estudiar el impacto de este acontecimiento en la gobernanza del Ártico.

E. Wilson (2020: 1) considera «el periodo de 18 meses que siguió a la anexión rusa de Crimea como episodio contencioso» *y utiliza* el concepto de *eneamigos*[21] para tratar de explicar las relaciones entre los países árticos en un clima simultáneo de competición y cooperación. Este término puede considerarse adecuado para describir una situación de cooperación-competición entre Rusia y el resto de los países árticos.

[21] Traducción del término *frenemies* utilizado por la autora.

En esta primera fase de análisis fueron numerosos los hitos y acuerdos alcanzados pese a las sanciones occidentales hacia Rusia por la anexión de Crimea.

Hubo, por lo tanto, una mezcolanza de eventos competitivos y cooperativos. El análisis de Wilson (2020: 6-7) ilustra, como eventos diversos, acuerdos alcanzados en asuntos medioambientales y científicos —dentro del marco del Consejo Ártico—, así como ejercicios militares en el Ártico tanto de las fuerzas rusas como de las occidentales. Estos datos muestran una cierta tendencia cooperativa a pesar de las sanciones. La Comisión Europea, en su documento *Walking on Thin Ice* (2019: 6) afirma que:

> «La anexión ilegal de la península de Crimea por parte de Rusia en 2014, su desestabilización deliberada de Ucrania y las consiguientes sanciones occidentales impuestas a Rusia han complicado la cooperación con las empresas occidentales. ExxonMobil, por ejemplo, no obtuvo el permiso del Tesoro estadounidense para perforar con Rosneft en el Ártico ruso. En términos más generales, las sanciones niegan a Moscú el acceso a la tecnología y el capital necesarios para explotar sus recursos árticos».

Por lo tanto, se puede deducir que el efecto de las sanciones ha reducido la cooperación a asuntos más generales relacionados principalmente con el medio ambiente y la investigación. Las sanciones afectan, por tanto, a proyectos rusos de desarrollo de su zona ártica.

Con respecto a la seguridad en la región, tras el uso por parte de Rusia de su fuerza militar para alcanzar sus fines políticos en Crimea, Noruega podría sentirse preocupada dada su proximidad. Por ello, Mackinlay considera (2018: 3) que:

> «La anexión rusa de Crimea en 2014 y el subsiguiente, y todavía no resuelto, conflicto de Ucrania puso fin al periodo de "paz profunda" en Europa, dando lugar a importantes cambios en la relación general ruso-noruega, a pesar de que se intenta que la continuidad de la cooperación bilateral en el Ártico quede al margen».

En esta afirmación nos encontramos con otro ejemplo de la dicotomía entre competición y cooperación particularizada en la relación[22] bilateral entre Rusia y Noruega.

[22] Tal y como se vio en el apartado 4, la estrategia noruega para el Ártico de 2009 mostraba un marcado interés en mantener unas buenas relaciones de cooperación con Rusia.

Según Stronski y Kier (2021), Estados Unidos evolucionó desde una marcada postura de competición de la administración Trump hacia otra más orientada hacia la cooperación con sus aliados con la llegada de Biden, en particular en la lucha contra el cambio climático. No obstante, preocupaba el incremento de la militarización rusa del Ártico y la amenaza a la seguridad en la región. Afirman también los mismos autores (2021: 2) que:

> «La administración Biden no quiere conflictos en el Ártico, pero está respondiendo a lo que considera amenazas crecientes de Rusia. El reciente despliegue estadounidense de bombarderos B-1 en Noruega responde al aumento de los vuelos de bombarderos estratégicos rusos a esa zona desde la península de Kola. Un incidente grave de seguridad entre Rusia y Occidente en el Ártico sigue siendo menos probable que en otras partes de Europa, pero es posible que se produzca».

Esta visión estadounidense de cooperación contrasta con el punto de vista ruso que, como establece en la ESNR de 2015 en su punto 12, acusa a Occidente de practicar una política de contención hacia Rusia.

Este primer periodo post-Crimea que abarca hasta la invasión de Ucrania de 2022 se caracteriza, por tanto, por las sanciones occidentales a Rusia, pero manteniendo la cooperación en algunas áreas como las relacionadas con la protección del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático, dato que concuerda con la narrativa utilizada por Rusia en su estrategia de seguridad nacional de 2021 (punto 16), donde acusaba a Occidente de su política de contención hacia el desarrollo del Ártico ruso con pretextos medioambientales, tal y como se expuso en el apartado 3 del presente artículo.

5.2. Segunda fase. Desde la invasión de Ucrania de 2022 hasta finales de 2022[23]

Si la relación entre Rusia y Occidente desde la anexión de Crimea en 2014 se ha complicado por la desconfianza y las sanciones hacia Rusia. La invasión de Rusia a Ucrania de 2022 no ha hecho más que empeorar la situación.

[23] Momento en el que finaliza el marco temporal de este estudio.

Uno de los ejemplos que se pueden tomar para evidenciarlo es el impacto de las sanciones en el desarrollo del proyecto Arctic LNG 2. Son numerosas las noticias publicadas en periódicos especializados que se hacen eco de los efectos que las sanciones occidentales están provocando al proyecto de gas natural licuado (GNL, o LNG en inglés) Arctic LNG 2. Por ello, Roca (2022a) afirma que la empresa «Novatek depende totalmente tanto de las inversiones como de la tecnología de sus socios extranjeros, y es posible que la empresa deba detener el desarrollo de Arctic LNG 2». El mismo periodista, en otro artículo posterior (Roca, 2022b), informó de que «el propietario y director general de Novatek, Leonid Mikhelson, ha declarado anteriormente que las operaciones están "complicadas" por las sanciones internacionales y que ya no puede confirmar los plazos adoptados anteriormente para proyectos como el Arctic LNG 2».

Además, empresas como la francesa TotalEnergies y la noruega Equinor *«abandonaron los activos petroleros rusos tras el inicio de la campaña militar en Ucrania»* (*El periódico de la energía*, 2022).

Este es, por tanto, un ejemplo de cómo la cooperación que caracterizaba al Ártico se ha deteriorado tanto que puede afectar a proyectos rusos de desarrollo de su zona ártica.

Otro ejemplo de empeoramiento de la situación es el relacionado con el bloqueo noruego de mercancías rusas con destino al archipiélago de Svalbard. Según informó la agencia EFE (2022), «a finales de abril el Gobierno de Noruega anunció que prohibiría a partir del 7 de mayo el transporte por carretera a operadores rusos y cerrará sus puertos a los barcos con bandera de ese país en el marco del quinto paquete de sanciones de la Unión[24] Europea (UE)».

Ante esta situación, el Ministerio de Acciones Exteriores ruso reaccionó afirmando que *«las acciones inamistosas contra Rusia conducirán inevitablemente a las correspondientes medidas de respuesta»* (EFE, 2022) al afectar directamente a la empresa estatal rusa Artikugol.

Ante el incremento de la presencia militar rusa en el Ártico, junto con el interés cada vez mayor de China en la región, el Departamento de Estado de EE. UU. afirmó que *«el presidente*

[24] Noruega, aunque no pertenece a la UE, sí forma parte del Espacio Económico Europeo.

planea elevar el puesto de coordinador del Ártico mediante el nombramiento de un embajador general para la región ártica» (Scarpellini, 2022). Este hecho supone una muestra más del cambio de la política estadounidense hacia el Ártico, que refuerza su peso diplomático en la región.

Esta situación derivada de la invasión a Ucrania ha afectado de manera notable a la gobernanza del Ártico, particularizada en el funcionamiento[25] del Consejo Ártico. De este modo, la práctica totalidad de los países miembros del Consejo Ártico —salvo Rusia— decidieron el 3 de marzo de 2022 *«pausar las acciones del Consejo Ártico indefinidamente»* (National Geographic, 2022; *Europa Press*, 2022) e incluso *«boicotear futuras reuniones»* (Harvey, citado por National Geographic, 2022). Las actividades se retomaron —sin la participación de Rusia— el 8 de junio de 2022, a lo que Rusia reaccionó a través de su embajador en EE. UU. (DW, 2022) de la siguiente forma:

> «Un paso como este no puede no generar inquietud no solo a Rusia, como presidente en funciones del Consejo, sino a toda la comunidad internacional, interesada en el futuro desarrollo estable de esta región […]. Constatamos que este formato único de interacción interestatal continúa politizándose».

Esta decisión fue tomada por los siete países restantes del Consejo Ártico actuando dentro del propio consejo y dejando al margen al país que ostenta actualmente la presidencia. Es un hecho que muestra la degradación de la gobernanza en el Ártico y de su órgano de cooperación por excelencia durante las últimas tres décadas. No se presupone ajena a esta decisión la intención en ese momento de formar parte de la OTAN de Suecia y Finlandia, situación que, de materializarse, supondría que siete de los ocho miembros del Consejo Ártico formarían parte de la OTAN, lo cual podría minar aún más la eficacia de este organismo de gobernanza ártica.

Muestra de la paralización del Consejo Ártico es el mensaje que se podía leer al acceder a su página web a principios del mes de mayo[26] de 2023:

[25] Nótese que desde 2021, para el periodo 2021-2023, Rusia ostenta la presidencia del Consejo Ártico, tal y como se expuso en el apartado 2.

[26] Días antes de que Rusia cediera la presidencia del Consejo Ártico a Noruega para el periodo 2023-2025.

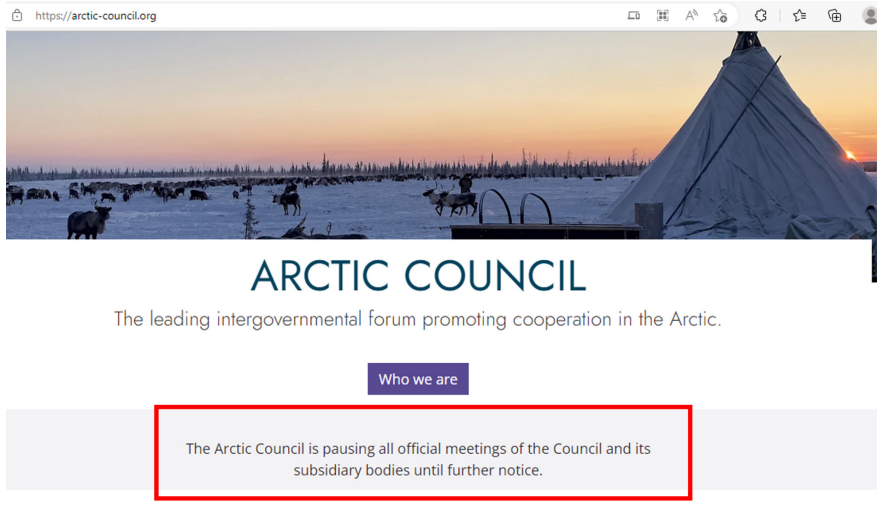


Figura 2. Pausa en las actividades del Consejo Ártico. Fuente: Página web del Consejo Ártico (https://arctic-council.org/)

6. Conclusiones

Desde la llegada de Putin al poder en el año 2000 la política exterior rusa ha evolucionado de forma gradual hacia una política cada vez más competitiva con el pretexto de que Rusia sufre una política de contención occidental.

El cambio más significativo se produjo en 2014 con la anexión de Crimea. A partir de ese momento, los documentos estratégicos rusos muestran con mayor claridad la adopción de una política de poder. Este cambio en su política exterior también ha tenido su extrapolación al Ártico, donde Rusia ha decidido incrementar su militarización. Además, Rusia acusa a Occidente de utilizar el pretexto climático y las sanciones para frenar su desarrollo en el Ártico.

Desde 2020 se aprecia en los documentos estratégicos rusos una consolidación de este cambio de política, con la invasión rusa a Ucrania de 2022 como máximo exponente.

La situación actual[27] en el Ártico se describe con un Consejo Ártico inoperante donde la OTAN está incrementando su influencia con la adhesión de Finlandia a la Alianza y con la más que probable de Suecia. Ante esta situación cabe preguntarse si será

[27] Situación a 31 de diciembre de 2022, en el marco temporal de la investigación.

viable constituir un nuevo órgano de gobernanza en el Ártico que emane de algún organismo internacional de seguridad y defensa del que todos los países árticos formen parte.

Bibliografía

ABC. (2007). Bandera rusa en el Polo Norte [en línea]. *ABC internacional*. [Consulta: 7 marzo 2023]. Disponible en: https://www.abc.es/internacional/abci-bandera-rusa-polo-norte-200708030300-164248522902_noticia.html

Arctic Council. (2013). *Vision for the Arctic* [en línea]. Arctic Council. [Consulta: 5 febrero 2023]. Disponible en: http://hdl.handle.net/11374/287

—. (2023a). *Arctic Council* [en línea]. [Consulta: 21 febrero 2023]. Disponible en: https://arctic-council.org/

—. (2023b). *International Cooperation in the Arctic* [en línea]. Arctic Council. [Consulta: 5 febrero 2023]. Disponible en: https://www.arctic-council.org/explore/work/cooperation/

Canadian International Council. (2011). *Interests and roles of non-Arctic States in the Arctic* [en línea]. Ottawa, Canadian International Council. [Consulta: 21 febrero 2023]. Disponible en: https://www.canada.ca/content/dam/csis-scrs/documents/publications/7-interests-and-roles-of-non-arctic-states-in-the-arctic.pdf

Chrastansky, F. y Krit, Z. (2011). Perception of the situation in the Arctic by Key Actors and the Possibility of Conflict Escalation [en línea]. *Defence and Strategy EU*. [Consulta: 31 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.proquest.com/docview/876285565

Cinelli, C. (2012). *El Ártico ante el derecho del mar contemporáneo* [en línea]*,* Universidad de Sevilla. [Consulta: 28 diciembre 2022]. Disponible en: https://editorial.tirant.com/es/libro/el-artico-ante-el-derecho-del-mar-contemporaneo-9788490049181

Commission on the Limits of the Continental Shelf. (2023). *Submissions to the CLCS* [en línea]. CLCS. [Consulta: 12 abril 2023]. Disponible en: https://www.un.org/depts/los/clcs_new/commission_submissions.htm

Council of the UE. (2017). *Rusia: La UE prorroga las sanciones económicas por seis meses* [en línea]. UE. [Consulta: 14 marzo 2023]. Disponible en: https://www.consilium.europa.

eu/es/press/press-releases/2017/12/21/russia-eu-prolongs-economic-sanctions-by-six-months/pdf

DW. (2022). Rusia considerará ilegítimas decisiones del Consejo Ártico [en línea]. *DW.* [Consulta: 4 abril 2023]. Disponible en: https://p.dw.com/p/4CS8T

EFE. (2022). Rusia denuncia el bloqueo noruego al envío de mercancías al archipiélago de Svalbard [en línea]. *Swissinfo*. [Consulta: 4 abril 2023]. Disponible en: https://www.swissinfo.ch/spa/ucrania-guerra_rusia-denuncia-bloqueo-noruego-al-env%C3%ADo-de-mercanc%C3%ADas-a-archip%C3%A9lago-svalbard/47713276

El periódico de la energía. (2022). Rusia asume las acciones de TotalEnergies y Equinor en el Ártico [en línea]. *El periódico de la energía.* [Consulta: 4 abril 2023]. Disponible en: https://elperiodicodelaenergia.com/rusia-asume-las-acciones-de-totalenergies-y-equinor-en-el-artico/

Europa Press. (2022). EE. UU. y sus socios «pausan» su participación en el Consejo Ártico ante la invasión de Ucrania [en línea]. *Europa Press.* [Consulta: 4 abril 2023]. Disponible en: https://www.europapress.es/internacional/noticia-eeuu-socios-pausan-participacion-consejo-artico-invasion-ucrania-20220303170426.html

European Politic Strategy Centre (EPSC). (2019). Walking on thin ice. A balanced Arctic strategy for the EU [en línea]. *EPSC Strategic notes, Publications Office.* [Consulta: 31 diciembre 2022]. Disponible en: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6feff832-0cdb-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-120148930

Federación de Rusia. (2000). *Decreto del presidente, de 21 de abril, sobre la aprobación de la Doctrina Militar de la Federación Rusa* [en línea]. [Consulta: 6 marzo 2023]. Disponible en: https://www.ng.ru/politics/2000-04-22/5_doktrina.html

—. (2010). *Decreto del presidente, de 5 de febrero, sobre la aprobación de la Doctrina Militar de la Federación Rusa* [en línea]. [Consulta: 6 marzo 2023]. Disponible en: https://carnegieendowment.org/files/2010russia_military_doctrine.pdf

—. (2015). *Decreto del presidente n.º 683, de 31 de diciembre, sobre la aprobación de la Estrategia Nacional de Seguridad de la Federación de Rusia* [en línea]. [Consulta: 26 febrero 2023]. Disponible en: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Internacional/2016/Russian-National-Security-Strategy-31Dec2015.pdf

—. (2016). *Decreto del presidente n.º 640, de 30 de noviembre, sobre la aprobación del Concepto de Política Exterior de la Federación de Rusia* [en línea]. [Consulta: 14 marzo 2023]. Disponible en: http://kremlin.ru/acts/bank/41451/page/1

—. (2020). *Decreto del presidente n.º 645, de 26 de octubre, sobre la Estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación de Rusia y garantizar la seguridad nacional hasta 2035* [en línea]. [Consulta: 7 marzo 2023]. Disponible en: http://www.iecca.ru/en/legislation/strategies/item/1037

—. (2021). *Decreto del presidente n.º 400, de 2 de julio, sobre la aprobación de la Estrategia Nacional de Seguridad de la Federación de Rusia* [en línea]. [Consulta: 26 febrero 2023]. Disponible en: http://actual.pravo.gov.ru/text.html#pnum=0001202107030001

—. (2022). *Decreto del presidente No. 512, de 31 de julio, sobre la aprobación de la Doctrina Marítima de la Federación Rusa* [en línea]. [Consulta: 5 marzo 2023]. Disponible en: http://actual.pravo.gov.ru/text.html#pnum=0001202207310001

Gobierno de Canadá. (2009). *Our North, Our Heritage, Our Future* [en línea]. [Consulta: 23 marzo 2023]. Disponible en: https://publications.gc.ca/site/eng/9.674653/publication.html

Gobierno de Dinamarca. (2011). *Kingdom of Denmark Strategy for the Arctic 2011– 2020* [en línea]. [Consulta: 24 marzo 2023]. Disponible en: http://library.arcticportal.org/1890/1/DENMARK.pdf

Gobierno de Estados Unidos. (2013). *National Strategy for the Arctic Region* [en línea]. [Consulta: 28 marzo 2023]. Disponible en: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/nat_arctic_strategy.pdfhttps://www.government.se/contentassets/85de9103bbbe4373b55eddd7f71608da/swedens-strategy-for-the-arctic-region

Gobierno de Finlandia. (2013). *Finland's Strategy for the Arctic Region 2013* [en línea]. [Consulta: 26 marzo 2023]. Disponible en: https://arcticparl.org/wp-content/uploads/2021/12/3.1-The-Arctic-strategy-Finland.pdf

Gobierno de Islandia. (2011). *A Parliamentary Resolutionon Iceland's Arctic Policy* [en línea]. [Consulta: 27 marzo 2023]. Disponible en: https://www.government.is/media/utanrikisraduneyti-media/media/nordurlandaskrifstofa/A-Parliamentary-Resolution-on-ICE-Arctic-Policy-approved-by-Althingi.pdf

Gobierno de la Federación de Rusia. (2000). *The concept of foreign policy of the Russian Federation* [en línea]. [Consulta: 13 marzo 2023]. Disponible en: https://www.ng.ru/world/2000-07-11/1_concept.html

—. (2001a). *Fundamentos de la política estatal de la Federación de Rusia en el Ártico* [en línea]. [Consulta: 6 marzo 2023]. Disponible en: http://www.sci.aha.ru/econ/A111c.htm

—. (2001b). *Doctrina Marítima de la Federación de Rusia para el periodo hasta 2020* [en línea]. [Consulta: 5 marzo 2023]. Disponible en: http://kremlin.ru/supplement/1800

—. (2008a). *The Foreign Policy Concept of the Russian Federation* [en línea]. [Consulta: 13 marzo 2023]. Disponible en: http://en.kremlin.ru/supplement/4116

—. (2008b). *Estrategia para el desarrollo de la zona ártica de la Federación de Rusia y garantizar la seguridad nacional hasta 2020* [en línea]. [Consulta: 7 marzo 2023]. Disponible en: http://static.government.ru/media/files/2RpSA3sctElhAGn4RN9dHrtzk0A3wZm8.pdf

—. (2009). *National Security Strategy of the Russian Federation until 2020* [en línea]. [Consulta: 26 febrero 2023]. Disponible en: http://kremlin.ru/supplement/424

—. (2013). *The Foreign Policy Concept of the Russian Federation* [en línea]. [Consulta: 13 marzo 2023]. Disponible en: https://www.voltairenet.org/article202037.html

—. (2014). *Doctrina Militar de la Federación Rusa* [en línea]. [Consulta: 6 marzo 2023]. Disponible en: https://rg.ru/documents/2014/12/30/doktrina-dok.html

—. (2015). *Doctrina Marítima de la Federación de Rusia* [en línea]. Russia Maritime Studies Institute, US Naval War College. [Consulta: 5 marzo 2023]. Disponible en: https://dnnlgwick.blob.core.windows.net/portals/0/NWCDepartments/Russia%20Maritime%20Studies%20Institute/Maritime%20Doctrine%20TransENGrus_FINAL.pdf?sr=b&si=DNNFileManagerPolicy&sig=fqZgUUVRVRrKmSFNMOj%2FNaRNawUoRdhdvpFJj7%2FpAkM%3D

Gobierno de Noruega. (2009). *New Building Blocks in the North The next Step in the Government's High North Strategy* [en línea]. [Consulta: 27 marzo 2023]. Disponible en: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/nordomradene/new_building_blocks_in_the_north.pdf

Gobierno de Suecia. (2011). *Sweden's strategy for the Arctic región* [en línea]. [Consulta: 28 marzo 2023]. Disponible en: https://www.government.se/contentassets/85de9103bbbe4373b55eddd7f71608da/swedens-strategy-for-the-arctic-region

Koh, T. (1982). Una Constitución para los océanos. Declaraciones de Tommy T.B. Koh, de Singapur, Presidente de la Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar. En: *III Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar.* Montego Bay, 10 de diciembre de 1982 [en línea]. [Consulta: 29 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/koh_spanish.pdf

López, F. (2011). El reparto del Ártico. Realidad jurídica, política y escenarios de control y relación entre estados. Posición e intereses de España [en línea]. *Escuela Diplomática*. [Consulta: 1 octubre 2022]. Disponible en: https://es.scribd.com/doc/47259916/El-Reparto-Del-Artico-Realidad-politica-juridica-y-escenarios-de-control-y-relacion-entre-Estados-Posicion-e-intereses-de-Espana

Mackinlay, A. (2018). Situación e implicaciones de seguridad en la frontera ruso-noruega en la península de Kola [en línea]. *IEEE*, 122. [Consulta: 3 abril 2023]. Disponible en: https://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_opinion/2018/DIEEEO122_2018ALEMAC-Kola.pdf

Ministerio de Defensa. (2016). *Manual de Derecho del Mar. Volumen I* [en línea]. [Consulta: 29 diciembre 2022]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/manual-de-derecho-del-mar-i.html

Naciones Unidas. (1982). *Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del mar* [en línea]. ONU. [Consulta: 29 diciembre 2022]. Disponible en: https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/convemar_es.pdf

National Geographic. (2022). Por qué el conflicto de Rusia con Ucrania compromete la seguridad del Ártico [en línea]. *National Geographic en español.* [Consulta: 4 abril 2023]. Disponible en: https://www.ngenespanol.com/el-mundo/por-que-el-conflicto-de-rusia-con-ucrania-compromete-la-seguridad-del-artico/amp/

NATO. (2023a). *Relations with Sweeden* [en línea]. NATO. [Consulta: 12 abril 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52535.htm

NATO (2023b). Relations with Finland [en línea]. NATO [Consulta: 12 abril 2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49594.htm

Parlamento Europeo. (2021). *Resolución, de 7 de octubre, sobre el Ártico: oportunidades, preocupaciones y retos en materia de seguridad* [en línea]. Parlamento Europeo. [Consulta: 28 diciembre 2022]. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IP0413&from=EN

Roca, J. A. (2022a). Las sanciones occidentales congelan los proyectos rusos de GNL en el Ártico [en línea]. *El periódico de la energía.* [Consulta: 3 abril 2023]. Disponible en: https://elperiodicodelaenergia.com/las-sanciones-occidentales-congelan-los-proyectos-rusos-de-gnl-en-el-artico/

—. (2022b). Baker Hughes planea suspender los servicios a proyectos rusos de GNL en el Ártico [en línea]. *El periódico de la energía.* [Consulta: 3 abril 2023]. Disponible en: https://elperiodicodelaenergia.com/baker-hughes-planea-suspender-los-servicios-a-proyectos-rusos-de-gnl-en-el-artico/

Scarpellini, P. (2022). La nueva guerra fría se fija en el Ártico [en línea]. *El Mundo.* [Consulta: 4 abril 2023]. Disponible en: https://www.pressreader.com/spain/el-mundo-primera-edicioneajx/20220829/281818582642430

Sergunin, A., Yarovoy, G. y Heininem, L. (2014). Russian strategies in the Arctic: avoiding a new Cold War [en línea]. *Valdai Discussion Club*. [Consulta: 7 marzo 2023]. Disponible en: https://valdaiclub.com/a/reports/russian_strategies_in_the_arctic_avoiding_a_new_cold_war/

Stronki, P. y Kier, G. (2021). *A Fresh Start on U.S. Arctic Policy Under Biden* [en línea] Carnegie Moscow Center. [Consulta: 3 abril 2023]. Disponible en: https://carnegiemoscow.org/commentary/84543

The Ilulissat Declaration [en línea] (2008). [Consulta: 28 diciembre 2023]. Disponible en: https://arcticportal.org/images/stories/pdf/Ilulissat-declaration.pdf

Valerieva, Z. (2018). *Cooperación circumpolar: el Consejo Ártico y su papel en la gobernanza de la región polar ártica* [en línea]. [Tesis doctoral], Madrid, Universidad Complutense de Madrid. [Consulta: 27 diciembre 2022]. Disponible en: https://eprints.ucm.es/id/eprint/49475/1/T40320.pdf

Wilson, E. (2020). Analyzing frenemies: An Arctic repertoire of cooperation and rivalry [en línea]. *Political geography,* 76. [Consulta: 3 abril 2023]. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0962629818305158

Capítulo noveno

Comunidad de inteligencia española: análisis comparativo con otros sistemas nacionales de inteligencia europeos

Balbino Espinel Martínez

Resumen

El tema central de este artículo es la comunidad de inteligencia española, es decir, el conjunto formado tanto por los diferentes centros, servicios y organismos capaces de producir inteligencia en España como por las relaciones que existen entre estos. El objetivo que se pretende es dilucidar si la comunidad de inteligencia ha alcanzado el suficiente grado de desarrollo como entidad para poder ser considerada un sistema nacional de inteligencia maduro.

Tras identificar una serie de descriptores que ayudan a conceptualizar qué se entiende por sistema de inteligencia, se realiza una comparativa con dos modelos de referencia internacionalmente reconocidos en el ámbito de la inteligencia: el francés y el británico. Todo ello permite detectar un conjunto de buenas prácticas o recomendaciones que —tras haber sido validadas por un panel de expertos—, podrían servir de base para futuras mejoras de la comunidad de inteligencia española.

Palabras clave

Comunidad de Inteligencia, Sistema Nacional de Inteligencia, Sistema de Seguridad Nacional, Servicios de Inteligencia, España, Francia, Reino Unido.

Spanish intelligence community: comparative analysis with other national intelligence systems in Europe

Abstract

The central focus of this article is the Spanish intelligence community, i.e., the group formed by the different centres, services and organisations capable of producing intelligence in Spain and the relations that exist among them. The main purpose is to examine the Spanish intelligence community and to determine whether it has reached a sufficient degree of development as an entity to be considered a mature intelligence system.

After identifying a series of descriptors that help conceptualize what is understood by an intelligence system, a comparison has been made with two internationally recognised reference models in the field of intelligence: the French and the British. All of this allows us to detect a set of good practices or recommendations that —after having been validated by a panel of experts— could serve as the basis for any future improvements in the Spanish intelligence community.

Key words

Intelligence Community, National Intelligence System, National Security System, Intelligence Services, Spain, France, United Kingdom (UK).

1. Introducción

Se conoce como «comunidades de inteligencia» al conjunto de centros, servicios y organismos capaces de producir inteligencia en favor de un determinado país y a las relaciones que existen entre dichos órganos. Por otro lado, se denominan «sistemas de inteligencia» a aquellas «comunidades» que han evolucionado hasta haber alcanzado altos niveles de desarrollo sistémico, mejorando de este modo su grado de eficiencia.

Tras delimitar semánticamente ambos conceptos, la pregunta que se pretende responder a lo largo del artículo es si la comunidad de inteligencia española ha adquirido las características propias de un sistema de inteligencia.

El marco teórico sobre el que se ha construido esta investigación se basa en la teoría general de sistemas. Su creador, Ludwig von Bertalanffy, apoyándose en el principio clásico aristotélico de que «el todo es mayor que la suma de las partes», afirmó (1947) que las propiedades de los sistemas no pueden describirse en función de sus elementos por separado y que la comprensión de estos solo es posible cuando se analizan de manera conjunta las interdependencias entre sus diferentes elementos (Sarabia, 1995; Espinosa, 2009; Vélaz, 2012).

Al no existir una metodología consensuada para analizar las comunidades de inteligencia, a lo largo de este artículo se proponen las bases de un modelo teórico que podría permitir abordar de manera novedosa este estudio.

1.1. Relevancia de la inteligencia en la actualidad

El actual escenario geopolítico y de seguridad se basa en las características de los entornos VUCA, los cuales conforman escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Tal como se refleja en la última revisión del documento prospectivo *Entorno Operativo 2035*, esta tendencia, lejos de ser circunstancial, es cada vez mayor (CCDC, 2019, 2022).

Por ello, este modelo, o cualquiera de las evoluciones que han surgido recientemente para explicar el entorno que estamos viviendo —como BANI[1] o VI2RCA2S[2]—,nos sitúa frente a un

[1] Acrónimo inglés de los adjetivos *brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*, que se pueden traducir como frágil, incierto, no lineal y difícilmente comprensible.

[2] Acrónimo de volatilidad, incertidumbre, inmediatez, ruido —informativo—, complejidad, ambigüedad, aceleración y simultaneidad —de disparidades—.

nuevo paradigma en el que cada vez resulta más complejo la identificación de tendencias y patrones, la anticipación a los riesgos y amenazas, la toma de decisiones y la interpretación de la realidad.

Para hacer frente a las amenazas actuales y a aquellas otras que puedan surgir se requiere un permanente estudio del entorno operacional, un profundo y continuo conocimiento y comprensión de este y mucha agilidad en la toma de decisiones. Todos estos requerimientos —adelantarse a los problemas y asesorar sobre los riesgos y amenazas— están directamente vinculados a los cometidos de la inteligencia, la cual se antoja cada vez más necesaria.

Los actuales conflictos en Ucrania y Gaza, que han supuesto una verdadera catarsis para comprender el escenario al que nos enfrentamos, son buenos ejemplos de ello (Colom, 2022; Sicilia, 2023).

Ante estas circunstancias, resulta fundamental lograr que las comunidades de inteligencia alcancen niveles de eficacia y eficiencia acordes a la consecución de los objetivos marcados en favor de la seguridad y de la defensa de los intereses nacionales. De hecho, la historia contemporánea ha demostrado en varias ocasiones la imperante necesidad de que los Estados cuenten con comunidades de inteligencia que actúen como verdaderos sistemas.

Entre los ejemplos que han contribuido a cambiar el paradigma de la inteligencia, se encuentran las lecciones identificadas por la Comisión Nacional sobre los ataques terroristas en los Estados Unidos (*National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States*), conocida como la Comisión del 11-S. Tras estudiar los fallos de coordinación entre la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA), la Oficina Federal de Investigación (FBI) y el resto de agencias de inteligencia y seguridad estadounidenses, se llegó a la conclusión principal de que este se hubiera podido prever potencialmente si las distintas agencias hubieran tenido mejores procedimientos de intercambio de información (Arteaga, 2011).

De hecho, apenas unos días después, el Comité de Inteligencia del Congreso estadounidense afirmó que «la seguridad de EE. UU. [había] afrontado riesgos innecesarios porque no se [habían] abordado los problemas de la comunidad de inteligencia». Además, añadió que era urgente «un cambio en sus estructuras y una revolución cultural» (de Diego, 2002: 54).

2. De las comunidades a los sistemas de inteligencia: modelo teórico

El concepto de comunidad de inteligencia tiene su origen en la cultura anglosajona de la posguerra de la Segunda Guerra Mundial. Las primeras referencias datan de 1947 cuando, tras la creación de la CIA en EE. UU. y el nombramiento de su jefe como director de Inteligencia Central, se le asignó el cometido de velar por la coordinación operativa de los componentes de la comunidad de inteligencia y facilitar la difusión interna de las informaciones que obtuviera cada agencia. El término no se formalizaría hasta que, el 4 de diciembre de 1981, se utilizó en una orden firmada por el presidente Ronald Reagan relativa a las actividades de inteligencia estadounidenses (de Diego, 2002; Brun, 2018).

Su razón de ser era evitar que se perdiese conocimiento general sobre asuntos de inteligencia que pudieran estar incluidos en informes fragmentarios de las diferentes agencias. Surge, por tanto, «de la necesidad de coordinar las actividades de inteligencia e información relacionadas con la seguridad nacional, de manera que sean planeadas y desarrolladas de forma que garanticen tanto la eficacia como la eficiencia en el logro de sus objetivos» (V. Díaz, 2016: 61).

Aunque no existe en la comunidad académica una definición formal del concepto «comunidad de inteligencia», Galvache (2005: 203) identifica algunas de sus características más relevantes al describirla como:

> «Un sistema […] formado por las agencias y organismos relevantes en tal materia, que sirven a los objetivos estratégicos del Gobierno de la nación, de forma coordinada, gracias a la labor de una estructura de superior nivel que promueve y garantiza las relaciones, la conectividad y las sinergias necesarias, a los niveles y por los procedimientos adecuados, en orden a optimizar los resultados y favorecer la economía de medios».

La referencia a su perspectiva sistémica también la realizan otros autores, como Valentín Díaz (2016: 62), que la define como «un conjunto de servicios de inteligencia e información relacionados entre sí, con una ordenación lógica y una finalidad común». Además, añade que no pueden considerarse sistemas cerrados e independientes, sino que deben estar en constante interacción con otros sistemas, entre los que se encuentran los de seguridad y defensa.

Sus competencias, su grado de centralización, el número y naturaleza de servicios que la componen o quién dirige el sistema dan lugar a diferentes modelos de organización cuya configuración «depende mucho de la cultura burocrática del Estado, en concreto, del tamaño del país y del tipo de estructuras de inteligencia y seguridad con las que cuenta» (Sansó-Rubert, 2006: 5).

Por lo tanto, y dado que tampoco existe una definición consensuada del concepto «sistema nacional de inteligencia», se puede considerar que el requisito de conformar un sistema es un elemento identificativo clave de las comunidades de inteligencia. Esto implica que la eficiencia de la comunidad en su conjunto debe ser mayor que la de cada una de sus partes y que debe ser capaz de proporcionar unas capacidades que por sí solos no pueden ofrecer cada uno de sus componentes.

Sin embargo, diferenciar los conceptos comunidad y sistema de inteligencia es complejo, más aún cuando ambos términos se utilizan indistintamente para expresar estructuras análogas. De este modo, mientras en EE. UU., Francia o Reino Unido se utiliza el término comunidad de inteligencia, en Argentina[3], Italia[4] o Portugal[5] se usa el de sistemas de inteligencia o información.

Por todo ello, para poder distinguir ambos términos y responder a la pregunta de investigación planteada, a lo largo de este artículo se ha utilizado el concepto sistema de inteligencia para hacer referencia a aquellas comunidades de inteligencia que han alcanzado un grado de desarrollo que permita elevarlas al nivel de sistema. Esto implica que sean reconocidas como entidades que demuestren un grado de eficacia y eficiencia superior respecto de aquellas otras en las que simplemente coexisten una serie de órganos productores de inteligencia, más o menos coordinados, pero que no cuentan con las características propias que confieren los sistemas. El centro de gravedad de la investigación radica, por lo tanto, en este matiz.

En consecuencia, una comunidad de inteligencia —que podría ser descrita como un «conjunto definido e integrado de órganos y organismos competentes en materia de inteligencia, así como los recursos y procedimientos necesarios que permitan asesorar a las más

[3] Sistema Nacional de Inteligencia de Argentina (Ley de Inteligencia Nacional n.º 25.520).

[4] *Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica*. Ver en: https://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/index.html.

[5] *Sistema de Informações da República Portuguesa*. Ver en: https://www.sirp.pt/.

altas instituciones de un Estado en la toma de decisiones estratégicas dirigidas a la defensa de los intereses nacionales y a la prevención y neutralización de posibles amenazas»— alcanzará el nivel de sistema, cuando actúe como tal, y se identifiquen una serie de elementos descriptores que permitan catalogarla de este modo.

2.1. Elementos descriptores y criterios de comparación de los sistemas nacionales de inteligencia

Para identificar los elementos clave que permiten distinguir una comunidad de inteligencia de un verdadero sistema de inteligencia se ha realizado una revisión bibliográfica de la documentación disponible sobre las comunidades y los sistemas de inteligencia, de modo que se han identificado seis elementos descriptores esenciales que permiten caracterizar de manera teórica cualquier sistema nacional de inteligencia (Navarro, 2004; Galvache, 2005; Sansó-Rubert, 2006; DLID, 2009; A. M. Díaz, 2013a, 2013b, 2016a, 2016b; MADOC, 2014; Martínez, 2016; Sánchez, 2016; V. Díaz, 2016; Jiménez, 2018).

Desde esta perspectiva, un sistema nacional de inteligencia maduro requiere estar formado por una serie de actores plenamente identificados; que tanto el propio sistema como sus órganos tengan unos objetivos o roles definidos que puedan favorecer la unidad de acción funcionando de manera coordinada; que exista un marco legal que lo ampare y regule; y que los diferentes actores tengan cierta unidad de doctrina y procedimientos normalizados de manera que puedan estar interconectados y ser interoperables. Asimismo, un sistema de inteligencia debe servir de catalizador para potenciar la cultura de inteligencia.

A partir de estos descriptores se ha extraído una serie de criterios de comparación que han permitido confrontar entre sí las diferentes comunidades de inteligencia. Estos nueve criterios se agrupan en tres conjuntos en función del ámbito, de modo que existen criterios generales, internos y externos al sistema.

Entre los criterios generales destaca el marco normativo, su finalidad como sistema, la autoridad que los dirige o coordina, la relación con otros sistemas nacionales —especialmente el de seguridad nacional—, así como los órganos de control establecidos y su financiación.

Respecto a los criterios internos, se diferencian por un lado los componentes del sistema, que son los órganos productores de inteli-

gencia, así como su estructura general y cometidos, y por otro las medidas de coordinación establecidas, es decir, cómo se coordinan las necesidades de información y cuáles son las relaciones —formales e informales— establecidas entre sus diferentes elementos.

Por último, los criterios externos hacen referencia tanto a la existencia de otros actores externos —la conocida como comunidad de inteligencia ampliada— como a la existencia de formación conjunta y al impulso de la cultura de inteligencia nacional.

3. La comunidad de inteligencia en España

3.1. Marco normativo

El Centro Superior de Información de la Defensa (CESID) nació en 1977 para sustituir a los servicios de inteligencia de la dictadura de Francisco Franco y funcionaría hasta 2002, cuando fue remplazado por el actual Centro Nacional de Inteligencia (CNI). Fruto de la necesidad de coordinar la información a nivel nacional, en 1979 se diseñó un primer proyecto para la creación de una comunidad de inteligencia en España que no prosperó y que se basaba en una Junta de Coordinación y en un Comité de Inteligencia para la Seguridad del Estado (CISE) (de Peñaranda, 2012).

Años más tarde se organizó una unidad dependiente de Presidencia del Gobierno formada por agentes del CESID, de la Policía Nacional y de la Guardia Civil para coordinar las diferentes informaciones sobre terrorismo. Sin embargo, tras los importantes eventos de 1992 —los juegos olímpicos de Barcelona y la exposición universal de Sevilla—, y debido a fuertes presiones de las diferentes agencias, esta se disolvió (V. Díaz, 2016).

No sería hasta veinte años más tarde cuando la comunidad de inteligencia vería la luz, aunque de forma indirecta, a través del articulado de la Ley 11/2002 que regula el CNI. Esta norma, que adoptó un modelo de «servicio de inteligencia nacional único» pese las presiones que existieron para separar las funciones de exterior e interior en dos servicios, como ocurre en la mayoría de países de nuestro entorno (de Diego, 2002), se limitó a dejar la puerta abierta para que la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia (CDGAI) se encargara de velar «por la adecuada coordinación de todos los servicios de información e inteligencia del Estado para la formación de una comunidad de inteligencia» (artículo 6.1).

Detrás de esta peculiar manera de crear la comunidad de inteligencia se encontraban las dificultades que desde la Transición habían tenido los legisladores para establecer una clara distribución de responsabilidades y competencias entre los diferentes servicios de inteligencia e información y, por ende, entre los distintos ministerios. Esto se solventó en 2002 al aprobar «un marco legal lo suficientemente difuso como para que ulteriormente los sucesivos Gobiernos pudieran llenarlo de contenido» (V. Díaz, 2016: 67).

Fuera como fuese, hasta ahora no ha existido un reconocimiento oficial de la misma y apenas se ha avanzado en su desarrollo formal (García, 2020). Para algunos expertos, como Martín Cuevas (2019: 175), esta indefinición provoca que se puedan «generar duplicidades y descoordinaciones entre los servicios de información e inteligencia existentes». La legislación solo ha vuelto a hacer referencia a este concepto cuando se definieron las competencias del Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS) en la Orden DEF/1076/2005 que desarrollaba la estructura del Estado Mayor de la Defensa, al indicar que este centro forma «parte de la comunidad de inteligencia» (artículo 6.4), referencia que se ha repetido en los sucesivos reales decretos que establecen desde entonces la organización básica de las Fuerzas Armadas (RD 872/2014 y RD 521/2020).

Pese a no haberse desarrollado formalmente la relación entre la comunidad de inteligencia y el Sistema de Seguridad Nacional (SSN), la Ley 36/2015 de seguridad nacional sí hace una clara referencia a los servicios de inteligencia e información del Estado cuando describe los componentes fundamentales de la seguridad nacional: «la Defensa Nacional, la Seguridad Pública y la Acción Exterior» (artículo 9.1). Expone así que, en el ámbito de sus competencias, estos servicios «apoyarán permanentemente al [SSN], proporcionando elementos de juicio, información, análisis, estudios y propuestas necesarios para prevenir y detectar los riesgos y amenazas y contribuir a su neutralización» (artículo 9.2).

En este sentido, el Departamento de Seguridad Nacional (DSN) del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, responsable de asesorar al presidente en asuntos de seguridad nacional (RD 662/2022, artículo 13), por sus cometidos como órgano de trabajo del Consejo de Seguridad Nacional es uno de los principales órganos receptores o consumidores de inteligencia de la comunidad.

Algo similar ocurre respecto a los órganos de control. La comunidad de inteligencia no tiene más control que el que el Gobierno ejerce a través de la CDGAI y que, como se verá en el siguiente epígrafe, está más ligado al control de los objetivos de inteligencia del CNI que a la propia comunidad como tal.

Por su parte, y más allá de los controles genéricos que se ejercen sobre cualquier organismo público, en el ámbito específico de la inteligencia el único actor de la comunidad que tiene un especial control es el CNI, que —en aras de un funcionamiento más eficaz y transparente— cuenta con un doble control parlamentario y judicial.

El CNI somete a control parlamentario tanto su funcionamiento como sus actividades a través de la Comisión de Secretos Oficiales, comisión parlamentaria del Congreso de los Diputados oficialmente denominada Comisión de Control de los Créditos Destinados a Gastos Reservados. Asimismo, el control judicial previo se lleva a cabo en la forma prevista en la LO 2/2002.

Además, esta comisión también se responsabiliza del control de los gastos reservados de todos los departamentos que los tengan asignados. La mayor parte de los órganos que utilizan este tipo de créditos pertenecen a la comunidad de inteligencia. En el ámbito del Ministerio de Interior, estos se gestionan a través de la Dirección General de Coordinación y Estudios (DGCE) de la Secretaría de Estado de Seguridad (Ley 11/1995, art. 7.2).

3.2. Componentes del sistema

La normativa española no define de manera clara y explícita qué órganos componen la comunidad de inteligencia. Según la Ley 11/2002, le corresponde a la CDGAI el «velar por la coordinación del Centro Nacional de Inteligencia, de los servicios de información de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado y los órganos de la Administración civil y militar» (artículo 6.4.c).

De esta manera, se deja entrever que deben pertenecer a esta comunidad todos los organismos, tanto civiles como militares, dedicados a la función de inteligencia independientemente de cuál sea su ámbito de actuación o su encuadramiento orgánico.

En la actualidad, los principales componentes de la comunidad de inteligencia formal dependen tanto de Presidencia del Gobierno como de cuatro departamentos ministeriales diferentes: Interior, Defensa, Economía, y Hacienda (ver figura 1).

Además de estos órganos, existen otros actores que producen inteligencia y que forman parte de la llamada comunidad de inteligencia ampliada. Aunque estos tampoco están definidos de manera taxativa, un ejemplo sería la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), un *think tank* nacional dedicado a la investigación económica.

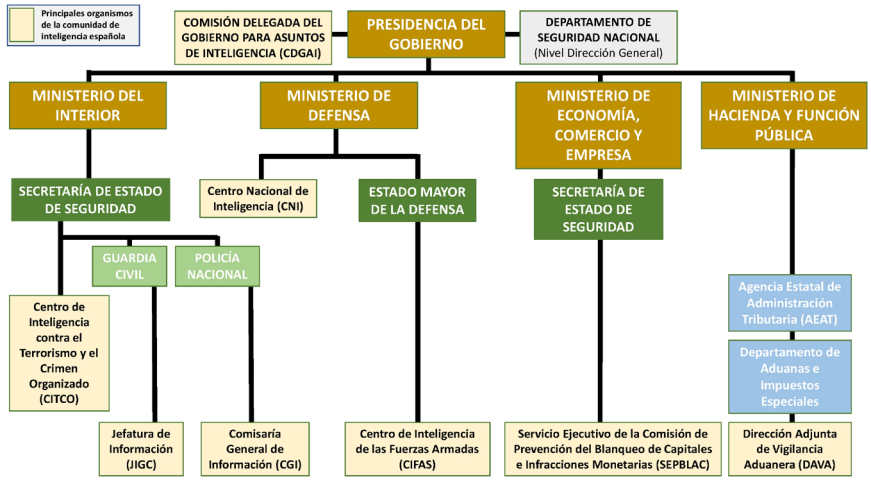


Figura 1. Aproximación a la comunidad de Inteligencia española. Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia

Aunque se creó en 2002, la CDGAI no se constituiría hasta 2011, cuando el RD 1025/2011, que establecía las comisiones delegadas del Gobierno, reguló y definió su composición (organizadas en la actualidad según el RD 586/2021).

Desde entonces, y pese al carácter secreto de sus deliberaciones (artículo 6 de la Ley 50/1997), esta comisión delegada se reúne con los cometidos que se recogen en la Ley 11/2002: proponer anualmente al presidente los objetivos del CNI —que integran la directiva de inteligencia—, evaluar su desarrollo y, como se ha expuesto previamente, velar por la coordinación de la comunidad de inteligencia.

Por lo tanto, aunque tiene un papel importante en la comunidad de inteligencia —basado en el «principio de coordinación» que rige su normativa—, no la dirige. De hecho, sus cometidos están principalmente dirigidos al control de los objetivos del CNI.

3.2.2. Ministerio de Defensa

Sucesor del CESID, el CNI está adscrito actualmente al Ministerio de Defensa (RD 372/2020). Su principal misión, según refleja la exposición de motivos de la Ley 11/2002, es «proporcionar al Gobierno la información e inteligencia necesarias para prevenir y evitar cualquier riesgo o amenaza que afecte a la independencia e integridad de España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de derecho y sus instituciones».

En cuanto a la comunidad de inteligencia, el artículo 9.2.d establece que —dentro de su competencia— la secretaria de Estado directora del centro debe mantener y desarrollar «la colaboración con los servicios de información de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, y los órganos de la Administración civil y militar relevantes para los objetivos de inteligencia». Además, el director del CNI es la «autoridad nacional de inteligencia y contrainteligencia, [ejerce] la dirección del Centro Criptológico Nacional[6]» (artículo 9.2.f), y es la autoridad delegada para la seguridad de la información clasificada[7].

Por otro lado, el CIFAS, un órgano creado en 2004 dependiente del jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), es responsable de proveer a la persona titular del Ministerio de Defensa y a las autoridades militares «inteligencia militar precisa para alertar sobre situaciones internacionales susceptibles de generar crisis que afecten a la defensa nacional, así como de prestar el apoyo necesario, en su ámbito, a las operaciones» (RD 521/2020, artículo 12.1). Además, el CIFAS tiene asignado el cometido de asesorar «en materia de contrainteligencia militar y seguridad a la estructura orgánica de las FAS» (Orden DEF/710/2020, art. 8).

En 2008, la Directiva 07/08 del JEMAD estableció la implantación del Sistema de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (SIFAS) y le atribuyó su dirección al director del CIFAS (DICIFAS). En 2021, el SIFAS se actualizó de acuerdo con la Directiva 02/21.

---

6 Adscrito al CNI según recoge el RD 421/2004, el Centro Criptológico Nacional (CCN) es el organismo responsable de garantizar la seguridad tanto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las diferentes entidades del sector público, como de los sistemas que trabajan con información clasificada (CCN, s.f.).

7 La Oficina Nacional de Seguridad (ONS) es órgano de trabajo de la directora del CNI para cumplir con sus cometidos en relación con la protección de la información clasificada (CCN, s.f.a).

3.2.3. Ministerio del Interior

En el Ministerio del Interior (MINT), y dependientes de la Secretaría de Estado de Seguridad, se encuadran diferentes organismos fundamentales para el sistema de inteligencia: el Centro de Inteligencia contra Terrorismo y Crimen Organizado (CITCO) y los servicios de información y de policía judicial de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE).

Con nivel orgánico de subdirección general, al CITCO:

> «Le corresponde la recepción, integración y análisis de la información estratégica disponible en la lucha contra todo tipo de delincuencia organizada o grave, terrorismo y radicalismo violento […] y el establecimiento de criterios de actuación y coordinación operativa de los órganos u organismos actuantes en los supuestos de concurrencia en las investigaciones» (RD 734/2020, artículo 2.3).

Para cumplir con su misión de coordinación de inteligencia operativa policial, el CITCO está formado por miembros de las FCSE, del Cuerpo General de la Administración y de una unidad adscrita del CNI. Además, componentes de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias (SGIIPP), del Servicio de Vigilancia Aduanera (SVA), de la Ertzaintza y de los Mossos d´Esquadra prestan servicio en el CITCO como enlaces con sus respectivos organismos. También cuenta con dos potentes bases de datos que permiten coordinar las operaciones policiales[8]: el Sistema de Coordinación de Investigaciones (SCI) y el Sistema de Coordinación Antiterrorista (SICOA).

Dependientes de las Direcciones Adjuntas Operativas de la Policía Nacional y de la Guardia Civil —las Comisarías Generales de Información y de Policía Judicial (PN), y las Jefaturas de Información y de Policía Judicial (GC)—, son las responsables de la lucha antiterrorista y contra el crimen organizado respectivamente en el ámbito policial nacional e internacional.

Pese a no depender orgánicamente del MINT, existen determinados órganos pertenecientes a las policías autonómicas que tienen un peso importante en la seguridad interior. En este grupo se encuentran, entre otros, la Oficina Central de Inteligencia y la

[8] En el SCI graban operaciones la PN, la GC, los MdE, la Ertzaintza, la Policía Foral y Vigilancia Aduanera (DAVA), y en el SICOA solo las FCSE, los MdE y la Ertzaintza (CETSE, s.f.).

División de Investigación Criminal de la Ertzaintza, las Comisarias Generales de Información y de Investigación Criminal de los Mossos y el Área de Investigación Criminal de la Policía Foral de Navarra.

3.2.4. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (MINECO)

Dependiente de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa del MINECO, el Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias (SEPBLAC) es la «unidad de inteligencia financiera española» y la «autoridad supervisora en materia de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo» (RD 304/2014, artículo 67.1).

El SEPBLAC analiza una gran cantidad de fuentes, realiza informes de inteligencia financiera en aquellos casos en los que se aprecien indicios tanto de blanqueo de capitales como de financiación del terrorismo y elabora análisis estratégicos para detectar tendencias, patrones y tipologías en esta materia (SEPBLAC, s.f.).

3.2.5. Ministerio de Hacienda y Función Pública

La Dirección Adjunta de Vigilancia Aduanera (DAVA) —denominada Servicio de Vigilancia Aduanera (SVA) o simplemente Vigilancia Aduanera— es un cuerpo armado que depende orgánica y funcionalmente del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), la cual está adscrita al Ministerio de Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Hacienda (RD 682/2021, artículo 2.4; Orden PCM/3/2021, artículo único, apartado tres).

Sus miembros, que tienen consideración de agentes de la autoridad, se encargan de «la represión de los delitos e infracciones de contrabando, la lucha contra el tráfico de drogas y otros delitos relacionados como el blanqueo de capitales, el fraude de impuestos especiales y otros fraudes fiscales y la economía sumergida» (SVA, s.f.).

3.3. Medidas de coordinación

Aunque la CDGAI es el órgano llamado a coordinar la comunidad, fruto de su escaso desarrollo normativo en la práctica apenas

ejerce esa coordinación. Este vacío lo ocupa el CNI, que tiene la responsabilidad de asesorar al presidente tanto en el ámbito de las amenazas contra la seguridad nacional como en el de protección de los intereses nacionales, y que ejerce sus competencias en todos los campos de la inteligencia, tanto exterior como interior, económica o militar. De hecho, su titular tiene —como autoridad nacional de inteligencia y contrainteligencia (ANIC) que es— la potestad de mantener y desarrollar la colaboración con el resto de órganos civiles y militares relevantes en sus objetivos de inteligencia, es decir, con el resto de miembros de la comunidad.

Un ejemplo son las fluidas relaciones existentes entre el CNI y el CIFAS en el ámbito de la inteligencia militar, las cuales se han formalizado a través del *Acuerdo marco general para la coordinación y cooperación en materia de inteligencia CNI-JEMAD* firmado en 2015.

En el ámbito de la inteligencia interior, además de los órganos ya reseñados, hay otros en los que diferentes actores del sistema trabajan de manera coordinada. Un ejemplo son las Mesas de Evaluación (valoración) y Coordinación de la Amenaza Terrorista del Ministerio del Interior creadas en 2005 en el marco del Plan de Prevención, Protección y Respuesta Antiterrorista (PPPyRA), que se ha ido actualizando en 2009, 2015 y 2022 (MINT, 2022).

A diferencia de la CDGAI, que tiene una naturaleza más política, estos comités[9] reúnen a los principales representantes técnicos de los servicios de información encargados de la lucha antiterrorista. Las actas de sus reuniones —organizadas por el CITCO y la DGCE respectivamente— son clasificadas. En la de valoración de la amenaza participan las FCS y el CNI y, como observadores, el CIFAS, la SGIIPP y el DSN, siendo presidida en su caso por el ministro del Interior (MINT, 2023).

Otro ejemplo es la Comisión de Vigilancia de Actividades de Financiación del Terrorismo[10], órgano responsable bloquear preventivamente cualquier operación financiera susceptible de estar relacionada con este tipo de actividades. En esta comisión el director del CITCO actúa como secretario y, entre otros ministerios, participa el de Hacienda a través del director del SEPBLAC.

[9] La Mesa de Evaluación de la Amenaza Terrorista (MEAT) es la encargada de valorar y proponer el nivel de amenaza terrorista y la Mesa de Coordinación de la Amenaza Terrorista (MCAT) se reúne con ocasión de cualquier evento relacionado con el terrorismo.

[10] Creada por la Ley 12/2003 de prevención y bloqueo de la financiación del terrorismo, se organiza según el RD 413/2015 que aprueba su reglamento.

Por último, pero no por ello menos importante, hay que hacer referencia a los órganos que forman parte de la estructura del SSN. Según recoge la Ley de Seguridad Nacional, estos son: el Consejo de Seguridad Nacional (CSN) —que apoya al presidente, responsable de dirigir el sistema—; el Departamento de Seguridad Nacional (DSN) —que actúa como secretaría técnica y órgano permanente de trabajo del Consejo— y sus órganos de apoyo, y los órganos de apoyo del CSN —conocidos genéricamente como comités especializados— (Ley 36/2015, artículo 20).

En varios de estos órganos están presentes los diferentes miembros de la comunidad de inteligencia. Por ejemplo, en el CSN, «en su condición de Comisión Delegada del Gobierno para la Seguridad Nacional» (*Ibid*., artículo17) se reúnen entre otros altos cargos —bajo la presidencia del presidente del Gobierno siempre que no acuda el rey— los titulares de los Departamentos de Interior, Defensa, Exteriores, el JEMAD, el Secretario de Estado de Seguridad, la Directora del CNI y el Director del DSN (RD 586/2021, artículo único, apartado dos).

En el Comité de Situación, que tiene carácter único para la gestión de crisis, se reúnen entre otros, vocales «con rango mínimo de director general o asimilado u oficial general» de los mismos departamentos ministeriales y organismos con representación en el CSN. Este comité está presidido generalmente por la vicepresidenta primera del Gobierno (anexo de la Orden PRA/32/2018, apartado sexto).

Finalmente, el DSN puede constituir células de coordinación formadas «por representantes de todos los ministerios y organismos implicados en la respuesta y conducción de la crisis» al objeto de aportar asesoramiento técnico al Comité de Situación. En ellas también coincidirán miembros de los diferentes componentes de la comunidad, especialmente si se activase en la modalidad de Célula de Coordinación de Inteligencia (Presidencia del Gobierno, 2021: 106).

3.4. Formación conjunta y cultura de inteligencia nacional

Aunque en España no existe un plan de cultura de inteligencia nacional, sí se están desarrollando diversas iniciativas en este sentido. Una de ellas fue la reciente transformación del Centro de Formación del CNI en la Academia de Inteligencia (ADINT), la cual se organiza sobre tres grandes pilares: la formación corpora-

tiva, la formación externa y la innovación. La academia pretende contribuir a difundir la labor del centro y convertirse en un órgano referente a nivel nacional en cuanto a la formación en materia de inteligencia.

La parte dedicada a la formación externa es la más novedosa debido a que rompe con el paradigma de la reserva absoluta de las agencias de inteligencia y abre la puerta del CNI a colaborar e impartir formación en el ámbito de la inteligencia a «las Administraciones públicas, universidades e instituciones educativas, tanto nacionales como extranjeras»; a colaborar con otros «servicios de inteligencia extranjeros en materia de formación, a través de intercambios de alumnos y organizando ejercicios y cursos conjuntos», y a promover «el intercambio cultural y de experiencias entre servicios para trasmitir valores e identificar las mejores prácticas» (CNI, s.f.).

En este sentido, en los últimos años el CNI ha firmado diferentes protocolos marco con varias universidades (Universidad de Granada, Salamanca, Valencia, Cádiz, etc.) para establecer espacios de colaboración en el «desarrollo de proyectos y actividades de enseñanza, investigación y extensión universitaria». Además, el director de la ADINT ha participado en diversos foros de formación universitaria y en el ámbito de la cultura de la seguridad nacional (Ruiz, 2022).

Por otra parte, impulsado por el Departamento de Inteligencia de la ESFAS, se ha creado una nueva publicación denominada *Cuadernos de Inteligencia*. Su propósito es contribuir a facilitar el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad de inteligencia y difundir los avances en el campo de la inteligencia militar al público en general. Editada por el Ministerio de Defensa, en 2023 se presentó en el CESEDEN su primer ejemplar.

4. La comunidad de la inteligencia en Francia

4.1. Marco normativo

En 2007 se inició un profundo proceso de reorganización de la inteligencia francesa bajo la presidencia de Nicolas Sarkozy que se reflejó en el *Libro Blanco sobre Seguridad Nacional y Defensa* (2008). En él se determinaba que el conocimiento y la anticipación iban a ser claves para hacer frente a un entorno internacional incierto en el que los plazos de reacción se reducirían cada

vez más, y se fijó como objetivo mejorar la coordinación de los órganos nacionales de inteligencia.

De este modo, en octubre de 2007 se dictó la Ley n.º 1443 que creaba la Delegación Parlamentaria de Inteligencia; en 2008 se estableció el Consejo Nacional de Inteligencia y se nombró un coordinador nacional de inteligencia; en 2010, se creó la Academia de Inteligencia (Décret n.º 2010-800) y en 2014 se creó un órgano para inspeccionar los servicios. Un punto clave de esta restructuración consistió en definir explícitamente la comunidad de inteligencia francesa, o *communauté française du renseignement*, mediante una orden del primer ministro promulgada el 9 de mayo de 2011 (artículo 1).

Tal como reconoció el propio coordinador nacional de inteligencia, el prefecto Ange Mancini, ante la Comisión de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas el 5 de febrero de 2013, «la creación de la comunidad de inteligencia había transformado profundamente la inteligencia francesa» y «los servicios de inteligencia, con los que se reunía al menos una vez al mes, habían aprendido a conocerse y a trabajar juntos en confianza» (citado en Brun, 2018).

Posteriormente se dictó la Ley de 24 de julio de 2015 sobre inteligencia, que define los intereses fundamentales de la nación a cuya defensa y promoción contribuyen los servicios de inteligencia en el marco de sus misiones respectivas: la defensa de la integridad territorial y la defensa nacional; la defensa y promoción de los grandes intereses de la política exterior, económicos, industriales y científicos; la prevención del terrorismo y otros atentados contra la forma republicana de las instituciones y de la violencia colectiva susceptible de atentar gravemente contra la paz pública, y la prevención de la delincuencia, el crimen organizado y la proliferación de armas de destrucción masiva (artículo L. 811-3).

En Francia, la política pública de inteligencia, que es competencia exclusiva del Estado, contribuye a la estrategia de seguridad nacional y a la defensa y promoción de los intereses fundamentales de la nación. La relación de ambos sistemas se formaliza al nivel más alto a través del Consejo Nacional de Inteligencia (CNR), un formato restringido del Consejo Nacional de Defensa y Seguridad (CDSN)[11] que, a su vez, es una de las posibles configuraciones en las que se reúne su Consejo de Ministros.

[11] El CDSN es un Consejo de Ministros restringido presidido por el presidente de la República cuyo propósito es fijar los objetivos y coordinar la política francesa de seguridad y defensa.

Creado en 2008, el CNR es el órgano responsable de la gestión estratégica de la inteligencia. Prioriza la obtención de información, distribuye los objetivos de inteligencia, media entre los diferentes servicios en caso de conflicto y, además, participa en la planificación de los recursos humanos y técnicos de los servicios.

El control de los servicios de inteligencia funciona en varios niveles. El más básico es el control interno administrativo y jerárquico: cada ministro es responsable de velar por que las actividades de los servicios a su cargo sean conforme a la ley y a su misión. Además, los servicios de inteligencia también están sometidos a controles internos por parte de la Inspección de Servicios de Inteligencia (Académie du renseignement, 2018).

Por otro lado, la Ley de 24 de julio de 2015 determinó un procedimiento estrictamente regulado que permite a los servicios utilizar medios técnicos de obtención de inteligencia garantizando los derechos fundamentales de los ciudadanos. Lo debe solicitar un ministro y lo autoriza el primer ministro previo dictamen de una autoridad administrativa independiente, la CNCTR[12] (Loi n.º 2015-912, Título II). Además, desde 2015 una sala especializada del Consejo de Estado —órgano asimilado a un Tribunal Supremo de Justicia Administrativa— ejerce el control jurisdiccional. Cualquier particular, tribunal o incluso la CNCTR puede recurrir decisiones adoptadas respecto a la utilización de medios técnicos ligados a la obtención de inteligencia.

Por último, la Delegación Parlamentaria de Inteligencia (DPR), delegación parlamentaria común al Senado y a la Asamblea Nacional compuesta por cuatro senadores y cuatro diputados, tiene la misión de supervisar la acción del Gobierno en materia de inteligencia y evaluar las políticas públicas en este ámbito.

En Francia, a diferencia de en otros países, no existe un presupuesto consolidado para la comunidad de inteligencia. Cada uno de los órganos que la componen dispone de un presupuesto específico ya sea propio o integrado en el presupuesto de la estructura administrativa a la que pertenece.

[12] La Comisión Nacional de Control de las Técnicas de Inteligencia (CNCTR) está compuesta por nueve miembros y ejerce un control total y completo antes, durante y después de la aplicación de los medios de inteligencia.

4.2. Componentes del sistema

La comunidad de inteligencia francesa (figura 2) está formada por la Coordinación Nacional de Inteligencia y Lucha Antiterrorista (CNRLT), seis servicios de inteligencia, la Inspección de Servicios de Inteligencia (ISR) y la Academia de Inteligencia (Académie du renseignement, s.f.).

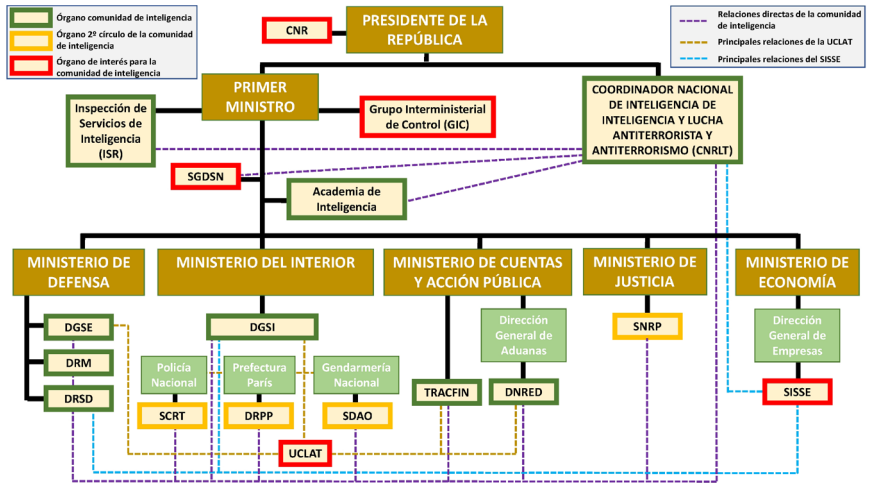


Figura 2. Comunidad de inteligencia francesa. Fuente: Elaboración propia

La CNRLT (inicialmente denominada Coordinación Nacional de Inteligencia) es un organismo que depende del presidente de la República y que le asesora en materia de inteligencia y lucha antiterrorista[13]. Su responsable, el coordinador nacional de Inteligencia y Lucha Antiterrorista, que forma parte del Consejo Nacional de Inteligencia (CNR), es el encargado de asegurar una buena cooperación entre los servicios de la comunidad. Para ello sirve de enlace entre los directores de estos y el presidente, siendo él quien le transmite directamente las principales novedades y quien traslada sus instrucciones hacia los servicios.

De los seis servicios existentes, dos son de ámbito general —la Dirección General de Seguridad Exterior (DGSE) y la Dirección Central de Seguridad Interior (DCRI), transformada posteriormente en la Dirección General de Seguridad Interior (DGSI)—, y los

[13] Dependiente de la CNRLT, el Centro Nacional de Lucha Antiterrorista (CNLCT) es responsable del análisis de amenazas y de la estrategia antiterrorista (Decreto n°2017-1095 del 14 de junio 2017).

otros cuatro tienen competencias especializadas —la Dirección de Inteligencia Militar (DRM), la Dirección de Inteligencia y Seguridad de la Defensa (DRSD), la Dirección Nacional de Inteligencia e Investigación Aduanera (DNRED) y el Servicio de Tratamiento de Inteligencia y Actuación contra Circuitos Financieros Clandestinos (TRACFIN)—.

Del Ministerio de Defensa depende la DGSE —que trabaja para las más altas autoridades del Estado con el fin de ofrecerles una total autonomía de evaluación, anticipación y actuación en el extranjero—, la DRM —que proporciona al JEMAD francés inteligencia de interés militar que tenga o pueda tener consecuencias para las fuerzas en operaciones—, y la DRSD —que proporciona al ministro de Defensa la inteligencia necesaria para ejercer sus responsabilidades en materia de seguridad del personal, la información personal, la información clasificada, el material y las instalaciones sensibles, es decir, en todo lo relativo a la contrainteligencia militar—.

Dependiente del Ministerio del Interior, la DGSI se encarga de hacer frente a cualquier actividad susceptible de atentar contra los intereses fundamentales y la seguridad de la nación, previniendo y reprimiendo, dentro de Francia, las actividades inspiradas, iniciadas o apoyadas por potencias u organizaciones extranjeras.

En tercer lugar, dentro del Ministerio de Presupuestos[14] (actualmente un ministerio delegado del de Economía y Finanzas) se ubican la DNRED —que, bajo dependencia de la Dirección General de Aduanas (DGDDI) realiza cometidos de inteligencia, control y lucha contra los grandes fraudes fiscales— y la TRACFIN —célula de inteligencia financiera responsable de contribuir al desarrollo de la economía combatiendo los circuitos financieros ilegales, el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo—.

Bajo la autoridad del primer ministro, la ISR realiza misiones de control, auditoría, estudio, asesoramiento y evaluación respecto a los seis servicios de inteligencia de la comunidad y a la Academia de Inteligencia. Sus miembros son designados por este previa consulta con el coordinador nacional de inteligencia y a propuesta de los ministros de Defensa, Interior, Justicia y Economía. Para

[14] En Francia, el Ministerio de Presupuestos puede establecerse de manera autónoma (como funcionó el *ministre de l'Action et des Comptes publics* entre 2017 y 2020) o bien ser parte delegada del Ministerio de Economía (como funciona desde 2020 el *ministre délégué chargé des comptes publics*).

poder realizar sus misiones, están autorizados a conocer información y materiales clasificados con el grado de «secreto».

Creada en 2010 para contribuir a la formación del personal de los servicios de inteligencia, la academia —que también depende del primer ministro— forma parte desde 2014 de la comunidad de inteligencia (Décret n.º 2014-474). Más allá de su faceta formativa, entre sus misiones se encuentran el reforzar los vínculos en el seno de la comunidad y difundir la cultura de inteligencia (Inchaurraga, 2018).

En 2017, la comunidad de inteligencia francesa estaba compuesta por unas 13 000 personas, de las cuales aproximadamente un 70 % eran civiles (servicios activos de la policía nacional, agentes de aduanas, organismos administrativos y técnicos del Estado, contratados, etc.) y un 30 % militares, encuadrados principalmente en los servicios dependientes del Ministerio de Defensa (Brun, 2018).

El hecho de delimitar los servicios de la comunidad de inteligencia supuso inicialmente algunas dificultades, en especial entre aquellos órganos que, pese a contribuir a la misión de inteligencia y trabajar estrechamente con la DGSI, fueron excluidos de la comunidad. Entre estos cabe destacar a las unidades de inteligencia de la Prefectura de Policía de París, de la Gendarmería Nacional, de los diferentes Ejércitos y del Mando de Operaciones Especiales.

Para solventar el malestar y facilitar el intercambio de información con estas organizaciones se ideó el concepto de «segundo círculo». Definido en el Decreto n.º 2015-1639, autoriza a servicios ajenos a los seis «servicios de inteligencia especializados» a utilizar determinadas técnicas con fines especialmente designados: interceptación de comunicaciones, acceso administrativo a datos de conexión, grabación sonora de determinados lugares y vehículos o captación de imágenes y datos informáticos. Aunque estas técnicas podrían resultar útiles a todos los cuerpos y fuerzas de seguridad, en Francia se optó por limitarlas a los miembros de la comunidad de inteligencia y a los del segundo círculo (Brun, 2018).

Uno de los requisitos utilizados para pertenecer este segundo grupo es que sean servicios de inteligencia especializados, es decir, que ejecuten el ciclo completo de la inteligencia. Además, solo se incluyen en este grupo a aquellos servicios que son reconocidos como tales por sus homólogos de la comunidad de inteligencia internacional.

Los miembros del segundo círculo son el Servicio Central de Información Territorial (SCRT) de la Policía Nacional, la Dirección de Inteligencia de la Prefectura de Policía de París (DRPP), la Subdirección de Anticipación Operativa de la Gendarmería Nacional (SDAO) y el sistema penitenciario que combina el Servicio Nacional de Información Penitenciaria (SNRP), las Células Interregionales de Inteligencia Penitenciaria (CIRP) y los Servicios Penitenciarios de Ultramar (DGSI, 2022).

Asimismo, hay otros órganos productores de inteligencia que, sin pertenecer a este segundo círculo, también tienen una gran importancia y relación con la comunidad de inteligencia. Entre ellos destaca el Servicio de Información Estratégica y Seguridad Económica (SISSE), responsable del sistema de inteligencia económica, que también ha sufrido un extraordinario desarrollo en Francia en las últimas décadas. Dependiente de la Dirección General de Empresas del Ministerio de Economía, dirige la política francesa de seguridad e inteligencia económica a nivel interministerial. Entre otras acciones, ha establecido una red de oficiales de enlace en cada departamento ministerial relacionado con esta materia —en los principales servicios de inteligencia— y en la mayoría de representaciones diplomáticas en el extranjero (Décret n.º 2019-206, artículo 2).

4.3. Medidas de coordinación

El coordinador nacional de inteligencia, dependiente del presidente de la República y del primer ministro, es el responsable de velar por la adecuada cooperación de los servicios con el fin de favorecer el intercambio de información y la eficacia de las acciones, en particular frente a la amenaza terrorista, pudiendo incluso coordinar el uso compartido de ciertos medios tecnológicos.

Dado que los servicios pertenecen a ministerios diferentes, este debe garantizar la aplicación efectiva, bajo la autoridad de cada ministro, de mecanismos de coordinación e intercambio de información, para lo que puede participar en las reuniones organizadas por los departamentos sobre estas cuestiones.

Hay otros órganos que, sin ser miembros de la comunidad, tienen un papel importante en cuanto a su funcionamiento. La Secretaría General de Defensa y Seguridad Nacional (SGDSN), que depende del primer ministro y ejerce la secretaría del CDSN, apoya al coordinador nacional en la adaptación del marco jurídico en el que operan los servicios y en la planificación de sus

recursos, organizando grupos interministeriales de análisis y síntesis de inteligencia.

También dependiente del jefe del Gobierno, el Grupo Interministerial de Control (GIC) es un servicio con competencia nacional encargado de centralizar las solicitudes de autorización para el uso de técnicas de inteligencia emitidas por los servicios (Décret n.º 2016-67, artículo 1).

Por otra parte, la Unidad de Coordinación de la Lucha Antiterrorista (UCLAT) es un organismo formado por policías y gendarmes dependiente del Ministerio del Interior y encargado de la coordinación operativa de los servicios antiterroristas y de la evaluación de la amenaza terrorista. Trabaja en estrecha colaboración, entre otros, con la DCRI, la DGSE, la DNRED y el TRACFIN.

4.4. Formación conjunta y cultura de inteligencia nacional

Además de los programas de contenido reservado dirigidos a los miembros autorizados de los servicios de inteligencia, la academia ha desarrollado un plan por etapas para difundir la cultura de inteligencia en la administración, el mundo político y, más en general, en la sociedad francesa mediante seminarios de sensibilización (Inchaurraga, 2018).

En un notable signo de apertura, en 2018 la Académie du renseignement publicó un folleto informativo de una treintena de páginas titulado *La Communauté française du renseignement*. Fue la primera vez que la comunidad de inteligencia francesa se presentó en un documento público donde informaba a la ciudadanía acerca de los actores que la forman y la actividad que desarrolla.

5. La comunidad de la inteligencia en Reino Unido

5.1. Marco normativo

La comunidad de inteligencia británica, conocida como *UK Intelligence Community (UKIC)*, tiene una larga tradición ligada a la inteligencia militar de donde procede la denominación «MI» por la se conoce a sus dos principales servicios de inteligencia. Aunque desde el siglo XVI existía un organismo oficial de descifrado de códigos, sus servicios de inteligencia tienen sus raíces en la Oficina del Servicio Secreto, creada en 1909 después de

que un informe del Comité de Defensa Imperial del Parlamento en Reino Unido concluyera que existía por entonces un amplio sistema de espionaje alemán establecido en sus territorios (Lerner y Lerner, 2003).

En colaboración con el Ministerio de la Guerra, el Almirantazgo y una serie de agentes ubicados tanto en el Reino Unido como en el extranjero, esta oficina se estructuró en una Sección Interior y una Sección Exterior, precursoras, respectivamente, del MI5 y el MI6. En 1919 se crearía así mismo la Escuela de Cifra y Código del Gobierno, antecedente del actual Cuartel General de Comunicaciones del Gobierno (GCHQ).

La conocida como maquinaria nacional de inteligencia, *National Intelligence Machinery*, es el entorno en el que se desarrolla una comunidad formada por diferentes agencias que dependen a su vez de los ministerios de Exteriores, Interior y Defensa: el Servicio Secreto de Inteligencia (SIS), conocido como MI6; el GCHQ; el Servicio de Seguridad o MI5; la Inteligencia de Defensa (ID) y el Centro Conjunto de Análisis del Terrorismo (JTAC).

Las tres agencias originarias no fueron reconocidas oficialmente hasta que la Ley de servicios de seguridad de 1989 formalizó su funcionamiento. Posteriormente, la Ley de servicios de inteligencia de 1994 —modificada por la Ley de lucha contra el terrorismo, la delincuencia y la seguridad de 2001— reguló la ID y el JTAC. Por último, el marco normativo se completó con la Ley de regulación de los poderes de investigación del año 2000. Desde entonces, diferentes modificaciones legislativas han ido adaptando esta normativa hasta la actualidad (figura 3).

La clave de bóveda de esta maquinaria es el Comité Conjunto de Inteligencia (JIC), que forma parte de la Oficina del Primer Ministro (Cabinet Office). El JIC es responsable de establecer las necesidades prioritarias de las agencias y de evaluar los informes de inteligencia realizados por estas sobre cuestiones de interés nacional, principalmente en los ámbitos de la seguridad, la defensa y los asuntos exteriores. Su presidente está encargado de coordinar el comité para asegurar que se proporcione alerta temprana sobre posibles amenazas directas e indirectas en esos campos (Cabinet Office, 2000).

Para desarrollar su trabajo, el JIC se apoya en la Organización Conjunta de Inteligencia (JIO), que tiene capacidad de analizar la inteligencia proporcionada por las agencias y completarla con los informes diplomáticos y diverso material de fuentes abiertas.

Dirigido por el director del JIC, sus analistas proceden de diferentes departamentos, servicios y disciplinas, y se encargan de redactar informes de inteligencia con todas las fuentes existentes sobre cuestiones estratégicas y de actualidad, así como de alertar sobre amenazas contra los intereses británicos. Su personal tiene contacto estrecho con los analistas de las agencias para mejorar la interpretación de sus informes (MI5, s. f.).

El JIC está formado por altos funcionarios del Gobierno. Aunque en caso necesario pueden asistir miembros de otros departamentos ministeriales, con carácter permanente lo componen su presidente, el jefe de evaluaciones conjuntas del JIO, el consejero de Seguridad Nacional (NSA) y funcionarios del Ministerio de Asuntos Exteriores, del Ministerio de Defensa, del Ministerio del Interior, del Departamento de Desarrollo Internacional[15], del Tesoro de Su Majestad y los propios directores de las diferentes agencias.

El primer ministro es el máximo responsable de los asuntos de inteligencia y de seguridad, de modo que la maquinaria de inteligencia queda plenamente integrada con el sistema de seguridad nacional. Todas las operaciones de inteligencia deben estar relacionadas con la seguridad nacional, la prevención o detención de delitos graves o la defensa de los intereses económicos del Reino Unido.

El JIC eleva a los ministros y a los altos cargos que se determinen aquella información que pueda requerir una acción operativa, de planificación o política. También transmite sus evaluaciones al Consejo de Seguridad Nacional (NSC), principal órgano interministerial del Gobierno donde se supervisan, gestionan y coordinan todos los asuntos de seguridad nacional.

El NSC, que está presidido por el primer ministro, reúne cada semana a los principales ministros y altos cargos relacionados con la seguridad nacional y, en caso de ser necesario, a los directores de las diferentes agencias. Su Secretaría está liderada por el consejero de Seguridad Nacional (NSA) del primer ministro, que a su vez es el encargado de coordinar y ejecutar la agenda de seguridad del Gobierno y de dirigir el Comité de Apoyo al Consejo (Cabinet Office, 2023).

[15] El *Department for International Development* podría equivaler a un Ministerio de Cooperación Internacional que realice funciones similares a la Agencia Española de Cooperación (AECID).

El NSA, apoyado por su equipo, es el responsable de la política de inteligencia y de seguridad británica, así como de las ciberamenazas y de otras contingencias.

La supervisión de los servicios se realiza de tres maneras diferentes: a través de los ministros, responsables ante el Parlamento de las actividades de las agencias; a través del propio Parlamento, para proporcionar una supervisión políticamente independiente de las actividades de las agencias; y a través de dos comisarios independientes, que aportan su experiencia judicial sobre el desempeño por las agencias de sus obligaciones legales, y un Tribunal de Poderes de Investigación[16], que investiga las quejas de particulares sobre la conducta de las agencias hacia ellos (Cabinet Office, 2010).

La supervisión parlamentaria de las tres agencias y la inteligencia militar corre a cargo del Comité de Inteligencia y Seguridad del Parlamento (ISCP), que tiene carácter independiente. Está compuesto por nueve miembros procedentes de ambas Cámaras designados por el primer ministro previa consulta con el líder de la oposición. Su misión consiste en examinar los gastos, la administración y la política de los órganos de inteligencia (ISCP, s. f.).

Por su parte, el comisario de los Servicios de Inteligencia (ISC) y el comisario de la Interceptación de las Comunicaciones se encargan respectivamente de examinar las órdenes de vigilancia de las agencias y las de interceptación de las comunicaciones expedidas por los ministros.

Por último, la Oficina Nacional de Auditoria (NAO) es responsable de revisar presupuestariamente los gastos de inteligencia al igual que hace con otros departamentos del Gobierno.

El MI5, el MI6 y el GCHQ se financian a través de una cuenta única de inteligencia (SIA). Su contable principal es el NSA.

La maquinaria central de inteligencia y la DI se financian por separado a través de sus respectivos departamentos. Los gastos del JTAC corren a cargo de los ministerios y las agencias a las que pertenecen sus miembros, aunque también existe una partida adicional del SIA.

16 *Investigatory Powers Tribunal*.

5.2. Componentes del sistema

El SIS o MI6 y el GCHQ dependen del Ministerio de Exteriores. El SIS es responsable de recopilar información secreta extranjera sobre cuestiones relativas a los intereses vitales de Reino Unido en los ámbitos de la seguridad, la defensa, la delincuencia grave y la política exterior y económica. Por su parte, el GCHQ se encarga de la inteligencia de señales, es decir, de recopilar información mediante la interceptación de comunicaciones.

El Servicio de Seguridad o MI5, que depende de Interior, tiene como finalidad proteger a Gran Bretaña contra las amenazas organizadas de forma encubierta para la seguridad nacional. Entre ellas figuran el terrorismo, el espionaje y la proliferación de armas de destrucción masiva. También asesora en materia de seguridad a otras organizaciones.

La DI difiere de las anteriores agencias en varios aspectos importantes. No es una organización autónoma, sino que forma parte del Ministerio de Defensa. Formado por expertos de las tres Fuerzas Armadas y por personal civil, proporciona evaluaciones de inteligencia en apoyo de la formulación de políticas, la gestión de crisis y la generación de capacidades militares.

Por último, el JTAC, creado en 2003, es una unidad multiinstitucional integrada por miembros de las tres agencias, la DI y representantes del Ministerio de Asuntos Exteriores, del de Interior y de la propia policía. Su jefe rinde cuentas directamente al direc-

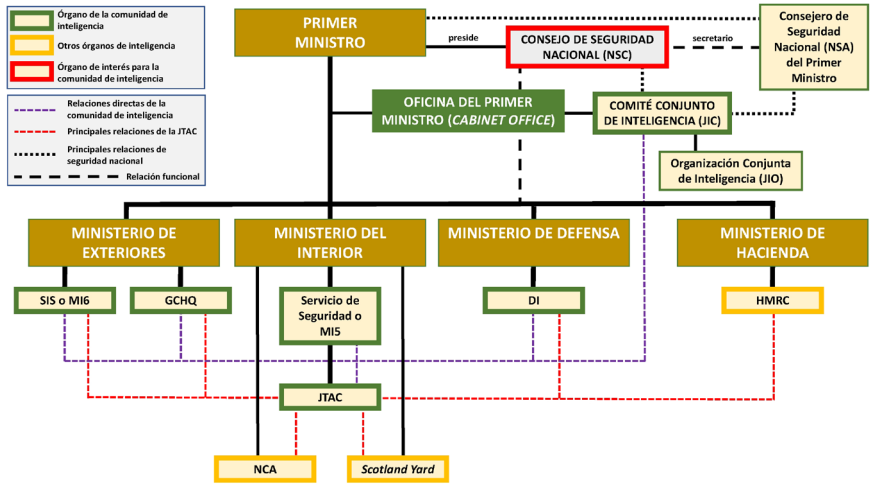


Figura 3. Comunidad de inteligencia británica. Fuente: Elaboración propia

tor general del MI5, quien a su vez informa al director del JIC sobre el desempeño de las funciones del JTAC.

Analiza la información de todas las fuentes sobre las actividades, intenciones y capacidades de los terroristas internacionales que pueden amenazar los intereses del Reino Unido y de sus aliados en todo el mundo. Establece niveles de amenaza, emite alertas oportunas sobre amenazas relacionadas con el terrorismo internacional y proporciona informes sobre tendencias, redes terroristas y capacidades.

Otros departamentos de la administración también contribuyen a la recogida, análisis y evaluación de información, como la Agencia Nacional contra el Crimen (NCA) o la Agencia Tributaria de Su Majestad[17] (HMRC). Además, la Policía Metropolitana de Londres, conocida como *Scotland Yard*, tiene su propia División Especial de Inteligencia.

5.3. Medidas de coordinación

Las agencias de inteligencia y los receptores de sus productos mantienen estrechas relaciones. En sus operaciones cotidianas, las diferentes agencias operan bajo el control inmediato de sus respectivos ministros. La información recopilada por los servicios se transmite directamente en forma de informes a los departamentos ministeriales del Gobierno, donde sirve de base y ayuda para la toma de decisiones.

Más allá de la coordinación política y técnica que se realiza respectivamente tanto en el NSC como en el JIC y el JIO, las diferentes agencias colaboran estrechamente entre sí combinando sus esfuerzos siempre que resulte necesario para las labores operativas, compartiendo elementos de infraestructura y elaborando informes de inteligencia coordinados.

5.4. Formación conjunta y cultura de inteligencia nacional

Los supuestos errores de la comunidad de inteligencia y posteriores malentendidos por parte de los decisores políticos respecto a la invasión de Irak en 2003 motivados por la supuesta existencia

[17] Dependiente del Ministerio de Hacienda (*HM Treasury*) también llamado *the Exchequer* o *the Treasury*.

de armas de destrucción masiva tuvieron un fuerte impacto en el Reino Unido (Oppenheimer, 2004a, 2004b).

Como consecuencia del contraste entre el cauto lenguaje del JIC en sus valoraciones de inteligencia y la rotundidad con que el Gobierno proclamó los peligros del presidente Sadam Husein a partir de aquellas, se dio un salto cualitativo respecto a la implantación de una metodología analítica común para todos los analistas de la comunidad de inteligencia (Cabinet Office, 2005).

El jefe profesional de Evaluación de Inteligencia (PHIA) se estableció en 2005. El PHIA y su equipo forman parte de JIO. Sus principales tareas son apoyar una toma de decisiones eficaz y segura por parte del Gobierno mejorando la calidad del análisis de inteligencia mediante la supervisión y el asesoramiento de las capacidades analíticas, la metodología y la formación en toda la comunidad de inteligencia. También tiene la función de garantizar que los productos del JIC sean imparciales y no estén influidos por prejuicios o suposiciones.

Su equipo es responsable de mantener los estándares profesionales tanto de los analistas como de sus productos de evaluación a través del Marco de Desarrollo Profesional de Análisis de Inteligencia. Sus estándares analíticos comunes ayudan a garantizar que el trabajo de la comunidad de Evaluación de Inteligencia del Reino Unido cumpla con unos mínimos niveles de calidad y claridad para que sus potenciales clientes lo entiendan fácilmente (PHIA, 2019).

La Academia de Evaluación de Inteligencia del Reino Unido brinda capacitación para analistas de inteligencia, asegura que las metodologías analíticas estén actualizadas y promueve la evaluación de inteligencia como disciplina académica.

6. Resultado de la investigación: buenas prácticas identificadas

Tras comparar las tres comunidades de inteligencia, y en base al propio análisis del marco teórico existente, se han identificado varios aspectos de la comunidad de inteligencia española que dificultan que pueda ser considerada un verdadero sistema de inteligencia. En la tabla 1 se reflejan —a modo de buenas prácticas— algunas ideas o recomendaciones generales que pueden contribuir a revertir esta situación. Asimismo, se recogen los diferentes objetivos que busca mejorar cada propuesta y, en su caso, la comunidad de inteligencia estudiada en la que se inspira.

BUENA PRÁCTICA	**QUÉ PRETENDE**	**ORIGEN**[18]
1. Elaborar un plan específico para potenciar la cultura de inteligencia en la administración y en el nivel político.	Mejorar el conocimiento general de las capacidades de la comunidad de inteligencia en su conjunto potenciando su utilización.	FR EP
2. Disponer un marco legislativo que establezca con claridad la finalidad de la comunidad de inteligencia, su composición, sus recursos, y las medidas de coordinación que se determinen.	Evitar la ambigüedad existente en la normativa en vigor tratando de mejorar la eficacia de la comunidad de inteligencia.	FR RU EP
3. Desarrollar una normativa que regule las relaciones externas de la comunidad de inteligencia con otros sistemas, en especial con el de seguridad nacional.	Mejorar la contribución de la inteligencia a la seguridad nacional.	FR RU EP
4. Especificar el ámbito de actuación de los organismos componentes de la comunidad de inteligencia evitando duplicar esfuerzos.	Reducir posibles solapes innecesarios y minimizar las carencias informativas que puedan dificultar la toma de decisiones.	FR RU EP
5. Elaborar entre los principales miembros de la comunidad una directiva de inteligencia y un programa de obtención conjunto que recoja periódicamente las necesidades informativas del nivel supraministerial asegurando una correcta aplicación de los principios de «necesidad de saber» y «responsabilidad de compartir».	Optimizar la integración de todas las capacidades de la comunidad de inteligencia potenciando la previsión del entorno ligado a los intereses nacionales y el asesoramiento sobre posibles riesgos y amenazas.	EP
6. Potenciar los mecanismos formales de coordinación entre los componentes de la comunidad de inteligencia.	Desarrollar los cometidos de coordinación asignados a la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia.	FR RU EP
7. Crear una estructura específica de coordinación de inteligencia que tenga jerarquía sobre toda la comunidad.	Perfeccionar la coordinación de la comunidad de inteligencia, especialmente cuando aborde asuntos que sobrepasen las necesidades informativas de cada ministerio por afectar a los intereses nacionales.	FR RU EP
8. Disponer de un sistema de análisis de inteligencia conjunto formado por analistas de los diferentes organismos de la comunidad de inteligencia.	Dotar de mayores capacidades de análisis de información a la comunidad, fomentando el uso de indicadores para anticipar situaciones que puedan afectar a los intereses nacionales o a la seguridad nacional.	RU EP

[18] Buena práctica inspirada en la comunidad de inteligencia francesa (FR), británica (RU) o en el estudio previo sobre los descriptores de los sistemas nacionales de inteligencia (EP).

BUENA PRÁCTICA	QUÉ PRETENDE	ORIGEN[18]
9. Fomentar el uso de los sistemas de comunicación clasificada entre los diferentes organismos de la comunidad de inteligencia.	Facilitar el intercambio de información e inteligencia aprovechando los canales ya existentes entre los ministerios en el marco del Sistema de Seguridad Nacional o, en su caso, estableciendo un nuevo sistema que sea interoperable, seguro y directo.	EP
10. Identificar los potenciales actores de la comunidad de inteligencia ampliada definiendo sus roles y responsabilidades estableciendo mecanismos de comunicación y coordinación, e integrando al sector privado.	Potenciar los beneficios de otros órganos productores de inteligencia (departamentos de inteligencia de empresas, *think tanks* públicos y privados, …).	FR RU EP
11. Establecer estructuras específicas de inteligencia económica coordinadas con todos los miembros de la comunidad de inteligencia y con el ámbito civil.	Potenciar la integración de las capacidades de inteligencia económica en el seno de la comunidad de inteligencia.	FR EP
12. Desarrollar planes de formación conjuntos para los componentes de la comunidad de inteligencia.	Homogeneizar determinados aspectos relativos a los productos de inteligencia (lenguaje estimativo, etc.) que reduzcan sesgos y faciliten su comprensión.	FR RU EP
13. Desarrollar planes de acción específicos para fomentar la cultura de inteligencia en la sociedad (dar a conocer el trabajo de la comunidad de inteligencia y su repercusión en la toma de decisiones, lo que favorecería la captación del talento).	Incrementar la concienciación social sobre el carácter imprescindible de la seguridad nacional alineado con el vigente Plan Integral de Cultura de Seguridad Nacional.	FR EP

Tabla 1. Buenas prácticas. Fuente: Elaboración propia.

Tras confrontar los resultados iniciales por un panel de expertos formado por doce especialistas que ocupan puestos de relevancia en diferentes organismos públicos y privados ligados a la comunidad de inteligencia (CNI, CIFAS, CITCO, FCSE, SEPBLAC, DAVA, Prosegur Research, …), todas las buenas prácticas propuestas, a excepción de una, se validaron al existir un consenso mayor del 80 % en su ratificación.

La tabla 2 representa el porcentaje de aprobación que tuvo cada propuesta. Para facilitar su comprensión se ha utilizado un código de colores: verde cuando la validaron el 100 %, amarillo cuando fue considerada oportuna por más del 90 % (todos menos uno), naranja por más del 80 % (todos menos dos) y rojo el resto, ya que las aprobadas por menos de un 80 % se han considerado no validadas a efectos de esta investigación.

%	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
SI	100	91,67	91,67	91,67	83,33	91,67	83,33	91,67	91,67	91,67	91,67	100	66,7
NO	0	8,33	8,33	8,33	16,67	8,33	16,67	8,33	8,33	8,33	8,33	0	33,3

Tabla 2. Porcentaje de validación de las buenas prácticas.
***Fuente:* Elaboración propia.**

En la figura 4 se refleja, en un diagrama de dispersión, el valor medio que los expertos han otorgado para cada una de las buenas prácticas propuestas. En el eje de ordenadas (eje Y) se muestra el nivel de impacto en la eficacia o eficiencia que cada recomendación tendría para la comunidad de inteligencia y en el de abscisas (eje X), el nivel de urgencia en su aplicación. Cada propuesta está dentro de un cuadrado cuyo color representa su porcentaje de aprobación según la leyenda expuesta en el párrafo anterior. Es necesario señalar que la recomendación n.º 13 no aparece al no haberse validado.

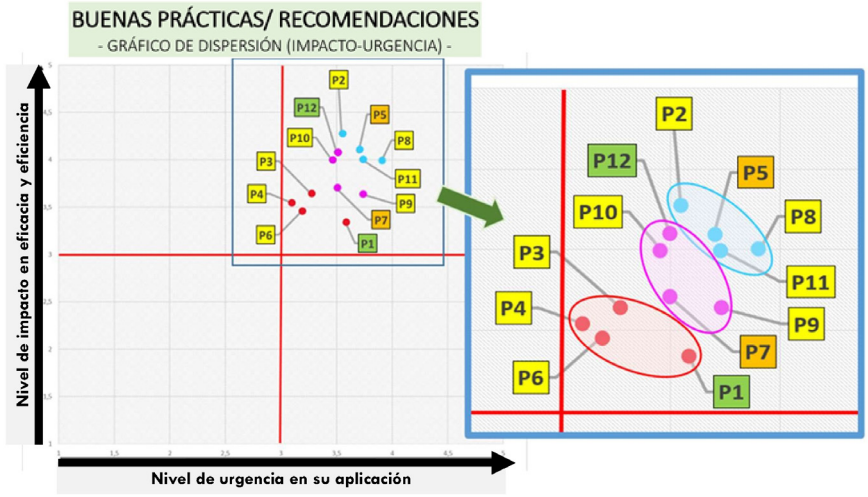


Figura 4. Gráfico de dispersión de las buenas prácticas.
Fuente: Elaboración propia

A efectos de interpretar la gráfica se han dividido los resultados obtenidos en un plano cartesiano mediante una cruz de color rojo. Si bien no todas lo hacen con la misma intensidad, las doce propuestas validadas se sitúan en el primer cuadrante (arriba a la derecha), lo que implica que todas ellas tendrían —a juicio de los expertos consultados— alto impacto en la eficiencia de la comunidad, siendo además relativamente alta la urgencia de su aplicación.

A pesar de que están próximas unas de otras, se han organizado en tres grupos (círculos de colores azul, morado y borgoña) en función de los niveles de impacto y urgencia. Entre los primeros se encuentran el disponer de un marco legislativo que establezca con claridad la comunidad de inteligencia (2), la posibilidad de confeccionar una directiva conjunta de inteligencia que recoja y coordine las necesidades informativas de todos los miembros de la comunidad (5), el establecer un sistema de análisis de inteligencia conjunto (8) y la relativa a potenciar estructuras específicas de inteligencia económica (11).

En el segundo grupo se sitúan la necesidad de definir los potenciales actores de la comunidad de inteligencia ampliada (10), el posible desarrollo de planes de formación conjuntos (12), el fomentar el uso de sistemas de comunicación clasificada (9) y la posibilidad de crear una estructura de coordinación de inteligencia que tenga jerarquía sobre toda la comunidad (7).

Por último, el grupo de propuestas con menores puntuaciones está formado por la relativa a regular las relaciones entre la comunidad de inteligencia y el SSN (3), el elaborar un plan específico para potenciar la cultura de inteligencia en la administración y el nivel político (1), el potenciar los mecanismos formales de coordinación asignados a la CDGAI (6) y el delimitar el ámbito de actuación de los organismos componentes de la comunidad (4).

La mayor parte de las doce propuestas validadas lo fueron por todos los expertos menos uno (enmarcadas en la figura 4 en amarillo), siendo generalmente diferente el experto disonante. Entre el resto, las prácticas número 1 y 12 han tenido el mayor consenso al ser validadas por todos los expertos (cuadros verdes), y las número 5 y 7 las que menos al haber habido dos expertos que no han validado cada una de ellas (cuadros naranjas).

La propuesta nº 13 —desarrollar un plan de acción específico para fomentar la cultura de inteligencia en la sociedad— ha sido refutada por los expertos debido a que un 33,3 % de estos no la han considerado apropiada basándose, entre otros motivos, en que la sociedad española debe alcanzar previamente unos niveles mínimos de cultura de seguridad nacional que aún no tiene. Por el contrario, entre las razones de aquellos que sí han considerado que podría ser una buena práctica se encuentran los que opinan que la inteligencia, como cualquier otra función pública, necesita ser entendida y, por ende, explicada a la ciudadanía.

Con independencia de la decisión final expresada por los expertos respecto a cada propuesta planteada, en la mayoría de las ocasiones estos respondieron vertiendo opiniones y argumentos tanto a favor como en contra. Por ello, a pesar de los resultados reflejados, ninguna propuesta en sí misma puede ser absolutamente validada ni refutada, ya que todas tienen multitud de aristas que deben ser tenidas en cuenta. A continuación se reflejan algunos ejemplos en este sentido respecto de las propuestas mejor valoradas por los expertos.

Aunque en general se considera necesario establecer un marco legislativo que establezca con claridad la finalidad, la composición y las medidas de coordinación de los diferentes actores de la comunidad (2) por, entre otros motivos, eficiencia operativa y una mejor gestión de los recursos, los expertos también esgrimen que un excesivo marco normativo puede resultar perjudicial y, sobre todo, que es necesario un consenso político y social previo sobre el papel de cada servicio. Se ha ido conformando un sistema que, si bien no es perfecto, funciona, y modificarlo resultaría actualmente muy complejo.

Respecto a la propuesta n.º 5 —elaborar una directiva de inteligencia y un plan de obtención de manera conjunta por los principales miembros de la comunidad para responder a determinadas necesidades de inteligencia de nivel supraministerial—, la mayor parte de los expertos consultados opinan que es una propuesta que se debe valorar debido a la importancia de conocer las necesidades de los decisores para orientar y coordinar las capacidades de obtención. Por el contrario, otros opinan que, aunque se podrían coordinar, tener una única directiva de inteligencia y programa de obtención en la práctica no sería eficaz.

Disponer de un sistema de análisis de inteligencia conjunto para determinados ámbitos que permita integrar diferentes visiones de un mismo problema y formado por analistas de varios organismos (8), como el JIO británico, ha resultado en general de mucho interés para los expertos (ya que facilitaría el trabajo con indicadores de alerta), pero siempre que no se prescindiera de las capacidades de análisis que cada organismo tiene y necesita. Por el contrario, otros opinan que se debe potenciar el intercambio de información a través de un sistema formalizado de reuniones entre analistas, pero sin llegar a crear ninguna estructura conjunta.

Respecto a la propuesta n.º 11 relativa a la promoción de la inteligencia económica, los expertos consideran que es de enorme importancia y pasa necesariamente por la integración de los servicios de inteligencia e información, el resto de la Administración y la sociedad civil, siendo de indudable utilidad en la defensa y promoción de los intereses económicos de un Estado. Sin embargo, hay que ser muy prudente a la hora de compartir productos de inteligencia económica en el ámbito empresarial para no favorecer una competencia desleal en aquellas ocasiones en que diferentes compañías nacionales sean competidoras entre sí en determinados ámbitos y escenarios geográficos.

Entre el resto de buenas prácticas, los expertos han determinado especialmente deseable el establecimiento de un plan de formación básico y conjunto para todos los miembros de la comunidad (12) al igual que ya ha comenzado a hacerse en Francia y Reino Unido. Esto permitiría homogenizar determinados aspectos relativos a los productos de inteligencia (estandarización del lenguaje estimativo, generación de una comunidad de doctrina nacional, …), a la vez que permitiría potenciar las sinergias que el conocimiento mutuo siempre producen.

Otra propuesta que se debe tener en cuenta es la relativa a establecer una estructura específica que ejerza una jerarquía sobre el resto de actores para coordinar la comunidad (7). Una opinión repetida de los expertos es que, a pesar de que pueda ser una medida necesaria, convendría ser muy cautos en su implementación, ya que supondría romper con el *statu quo* existente en la actualidad. Para algunos expertos, pasar de la «coordinación» a la «jerarquización» no es necesariamente bueno pues, aunque puede servir para que al decisor le llegue una sola voz, también puede ser negativo al privar al decisor de disponer de diferentes visiones o alternativas complementarias.

Algunos han referido que esta autoridad debería ejercerla la persona titular del CNI aludiendo que es la ANIC, pero en este aspecto también hay discrepancias, ya que otros consideran que la coordinación debería estar situada en un nivel superior a todos los servicios de la comunidad de inteligencia.

A juicio de los expertos, el plan que se propone en la buena práctica n.º 1 es muy necesario. Dar a conocer a los decisores políticos qué pueden esperar de la comunidad de inteligencia o cómo debe relacionarse con ellos podría contribuir a facilitar el impulso a los marcos legislativos que se proponen en este trabajo.

Además de las trece propuestas esgrimidas por el autor, los propios expertos refirieron dos buenas prácticas más que podrían engrosar la lista de las ya validadas. Si bien deberían someterse al juicio previo de todos ellos, se reflejan a continuación someramente por su interés. La primera está relacionada con potenciar la formación de los analistas de inteligencia con conocimientos sustantivos sobre determinados ámbitos complejos en los que la comunidad académica cuenta con grandes expertos. En este sentido, se podría desarrollar un «inventario de conocimiento» con expertos externos a la comunidad previamente identificados que pudieran contribuir a elaborar determinados análisis de inteligencia en caso de ser necesario.

La segunda es relativa a la posibilidad de realizar intercambios de oficiales de información e inteligencia entre los distintos miembros de la comunidad, desarrollando cometidos que facilitaran el mutuo conocimiento entre los diferentes organismos y contribuyeran a mejorar la confianza entre todos ellos.

Por último, aprovechando el cuestionario que cumplimentaron los expertos, se realizaron una serie de preguntas cerradas relativas a la comunidad de inteligencia que tuvieron los siguientes resultados:

- El 66,67 % de los expertos considera que es necesaria una reconversión del marco de inteligencia en España, necesidad recogida, por otra parte, entre las recomendaciones de la Comisión del 11M y que nunca se llegó a abordar de modo completo.
- Preguntados acerca de si las diferentes adscripciones orgánicas que ha tenido a lo largo de su historia el CNI —como servicio de inteligencia nacional— han tenido algún impacto relevante en la comunidad de inteligencia, el 72,73 % opina que no. Sin embargo, hay diferencias de criterios acerca de cuál debería ser el modelo más eficiente para la comunidad. Algunos apuntan a que mientras no exista la figura de un coordinador, el modelo actual es correcto, mientras que otros abogan por un sistema en el que el CNI pasase a depender de Exteriores, se creara un servicio interior en base a los servicios de información de las FCSE y, por otro lado, se mantuviera el CIFAS dependiente de Defensa.
- A tenor de todo lo respondido, se realizó una última doble pregunta sobre el nivel de madurez de la comunidad de inteligencia y si esta estaba logrando sus objetivos satisfactoriamente.

> La respuesta generalizada fue que el nivel de desarrollo de la comunidad de inteligencia es medio-bajo (1,75 sobre 4), pero, por el contrario, más del 75 % consideró que cumple con sus cometidos aduciendo a la excelente calidad humana y profesional de los miembros de la comunidad de inteligencia para suplir los inconvenientes que esta presenta en determinados aspectos.

A la luz de estos resultados, no debe confundirse la ausencia de un marco legal específico con que la comunidad de inteligencia española no exista o no funcione. Sin lugar a duda, esta presenta ciertas carencias formales, pero no parece que sean un problema que evite que cumpla satisfactoriamente con sus cometidos. Aunque los modelos de corte anglosajón tienden a reglamentar y formalizar las instituciones más que en otros ámbitos culturales, ese modelo no tiene por qué ser necesariamente mejor que otros.

Por tanto, se puede deducir que los diferentes actores que conforman la comunidad de inteligencia están cumpliendo su función de manera adecuada a pesar de que esta no esté lo suficientemente desarrollada como ente conjunto. Pese a que España es un país seguro en términos generales, no se debe descuidar su seguridad. Si hay margen de mejora, como parece apuntar esta investigación, sería conveniente que los diferentes órganos decisores analicen cómo hacerlo.

7. Principales conclusiones

La diferenciación conceptual realizada entre comunidad y sistema de inteligencia permite afirmar que la *communauté française du renseignement* y la *UK Intelligence Community* cumplen los requisitos necesarios para considerarse verdaderos sistemas de inteligencia.

Por contra, la comunidad de inteligencia española, tal como está diseñada en la actualidad dentro del marco nacional de inteligencia, tiene aún un amplio margen de mejora. Su proceso de formación no ha concluido y todavía quedan por desarrollar cuestiones muy importantes para poder considerarse desde la perspectiva de la teoría general de sistemas un verdadero «sistema nacional de inteligencia». En este sentido, sería conveniente determinar con mayor precisión cuáles son los organismos que componen la comunidad y establecer unas reglas formales que contribuyan

a mejorar la coordinación de sus diferentes actores. Además, se podría valorar la necesidad de establecer un órgano coordinador.

Sin embargo, tal como se argumenta a lo largo del artículo, todo ello no significa que la comunidad de inteligencia española no cumpla satisfactoriamente su función en relación con las misiones encomendadas, ni que la única solución esté ligada a propuestas meramente legislativas. Mejorar la coordinación, tanto la formalmente ya establecida como la informal, entre los principales componentes de la comunidad o fomentar la cultura de inteligencia para que la sociedad, en general, y los decisores políticos, en particular, entiendan el papel de los servicios de inteligencia, cómo trabajan y lo que pueden esperar de ellos son aspectos fundamentales que contribuirán a potenciar el marco nacional de inteligencia.

En relación con las propuestas realizadas en forma de buenas prácticas o recomendaciones reflejadas en el epígrafe anterior, se propone que se valoren en un grupo de trabajo interministerial y que se estudie —como medida inicial— la creación de un comité especializado de asuntos de inteligencia en el seno de la estructura del SSN que coordine la comunidad de inteligencia y asesore en materia de inteligencia al Consejo de Seguridad Nacional en los aspectos de su competencia.

Asimismo, por su estrecha relación y como medida para mitigar posibles solapamientos, se propone actualizar y alinear los marcos normativos que regulan la inteligencia y la seguridad nacional, que datan respectivamente de 2002 y 2015.

Avanzar en el desarrollo de la comunidad de inteligencia es una prioridad que, en algún momento, el legislador español tendrá que afrontar. Para ello, se deberán superar las grandes resistencias al cambio que supone cualquier modificación organizativa en el campo de la seguridad, para lo que se requiere una verdadera voluntad política como la que existió en Francia hace ya más de quince años.

En cualquier caso, hay dos aspectos o retos que serán clave. Por un lado, la integración de la tecnología —como el *big data* y la IA— en los procesos del ciclo de inteligencia. Por otro, la necesaria «generosidad» que se requiere de todos los órganos que producen inteligencia para conformar una verdadera comunidad, encontrando una solución de equilibrio a la difícil dicotomía existente entre la «necesidad de saber» y la «responsabilidad de compartir».

Como epílogo de esta investigación me gustaría finalizar reconociendo que, pese a los importantes y complejos retos que tiene el actual marco nacional de inteligencia para mejorar su arquitectura —donde puede ser de mucha utilidad la experiencia que otros países tienen al respecto—, España cuenta con importantes y eficaces servicios de inteligencia e información y con un extenso número de órganos productores de inteligencia. Su personal —principal centro de gravedad de cualquier comunidad de inteligencia— ha contribuido, contribuye y seguirá contribuyendo eficazmente, desde las zonas más grises, para proteger los intereses nacionales y velar por la seguridad nacional.

En consecuencia, trabajar de manera conjunta en los momentos más complicados nunca ha supuesto un problema y son numerosos los casos en los que el servicio a España ha preponderado sobre cualquier diferencia institucional. De hecho, la necesidad de inteligencia está en nuestro ADN histórico, ya que existen referencias de hace casi cuatrocientos años que demuestran el interés de nuestro país por la inteligencia. El «pensar por adelantado», como dijo el sacerdote y filósofo español Baltasar Gracián en el año 1647, es necesario para «acertar el rumbo» y así, «para los prevenidos no habrá malas contingencias, ni para los preparados aprietos» (aforismo 151).

Bibliografía

Académie du renseignement. (2018). *La communauté française du renseignement* [en línea]. Paris, Direction de I'information Légale et Administrative (DILA). [Consulta: 4 de abril de 2023]. Disponible en: http://www.academie-renseignement.gouv.fr/files/plaquette-presentation-comrens.pdf

—. (s. f.). *La communauté française du renseignement* [en línea]. Académie du renseignement. [Consulta: 4 de abril de 2023]. Disponible en: http://www.academie-renseignement.gouv.fr/communaute.html

Argentina. (2001). Ley de Inteligencia Nacional n.° 25.520 [en línea]. *Boletín Oficial de la República Argentina*, del seis de diciembre. [Consulta: 25 de febrero de 2024].Disponible en: https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70496/texact.htm

Arteaga, F. (2011). *Una década de cambios en la seguridad tras el 11-S: de la globalización a la glocalización* [en línea]. Real

Instituto Elcano, ARI 152. [Consulta: 11 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/una-decada-de-cambios-en-la-seguridad-tras-el-11-s-de-la-globalizacion-a-la-glocalizacion-ari/

Brun, O. (2018). Communauté du renseignement. En: *Dictionnaire du renseignement*. París, Perrin, pp. 170-173.

Cabinet Office. (2000). *National Intelligence Machinery* [en línea]. HM Government. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/250868/0114301808.pdf

—. (2005). *Review of intelligence on weapons of mass destruction: implementation of its conclusions* [en línea]. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61171/wmdreview.pdf

—. (2010). *National Intelligence Machinery Booklet* [en línea]. HM Government. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61808/nim-november2010.pdf

—. (2023) *List of Cabinet Committees and their membership* [en línea]. HM Government. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1142377/March_2023_Cabinet_Committee_List.pdf.

Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (CCDC). (2019). *Entorno Operativo 2035*. Madrid: Ministerio de Defensa.

—. (2022). *Entorno Operativo 2035*. 1a revisión. Madrid: Ministerio de Defensa.

Centro Criptológico Nacional (CCN). (s. f. a). *Oficina Nacional de Seguridad (ONS)* [en línea]. Centro Criptológico Nacional (CCN). [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.ccn.cni.es/index.php/es/menu-ccn-es/oficina-nacional-de-seguridad-ons

—. (s. f. b). *Sobre nosotros* [en línea]. Centro Criptológico Nacional. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.ccn.cni.es/index.php/es/menu-ccn-es

Centro Nacional de Inteligencia (CNI). (s. f.). *Academia de Inteligencia* [en línea]. Centro Nacional de Inteligencia. [Consulta: 4 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.cni.es/mundo-cni/academia-de-inteligencia

Centro Tecnológico de Seguridad (CETSE). (s. f.). *Proyectos: Sistemas de Inteligencia y Coordinación de Operaciones* [en línea]. Centro Tecnológico de Seguridad. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://cetse.ses.mir.es/publico/cetse/proyectos/proyecto-inteligencia.html

Colom Piella, G. (2022). *La guerra de Ucrania*. Madrid, Los Libros de la Caratara.

Cuerpo de la Policía Foral de Navarra. (s. f.). *Área de Investigación Criminal* [en línea]. Gobierno de Navarra. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.navarra.es/es/gobierno-de-navarra/organigrama/-/id/unidad/10004114

Departamento de Organización y Liderazgo (DLID). (2009). *Teoría de la organización*. Madrid: Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS).

Díaz, A. M. (2013a). *Diccionario LID de Inteligencia y Seguridad*. Madrid: Ministerio de la Presidencia y LID Editorial Empresarial.

—. (2013b). El papel de la inteligencia estratégica en el mundo actual [en línea], *Cuadernos de Estrategia*, 162, pp. 36-66. [Consulta: 26 de marzo de 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4275959

—. (2016a). Comunidad de Inteligencia. En: *Conceptos fundamentales de inteligencia*. Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 59-64.

—. (2016b). *Conceptos fundamentales de inteligencia*. Valencia, Tirant lo Blanch.

Díaz, V. (2016). Finalidad de la inteligencia [en línea]. En: *Inteligencia. Un enfoque integral*, ESFAS 148, pp. 41-112. Ministerio de Defensa. [Consulta: 26 de marzo de 2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/inteligencia-un-enfoque-integral-n-148-pdf.html

Diego, J. L. de. (2002). La comunidad de inteligencia del siglo XXI: un sistema de sistemas [en línea]. *Revista Española de Defensa*, 175, pp. 54-55. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/revista-espa-ola-de-defensa-5269.html

DGSI. (2022). *La communauté du renseignement* [en línea]. Direction Générale de la Sécurité Intérieure. [Consulta: 5 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.dgsi.interieur.gouv.fr/decouvrir-la-dgsi/nos-partenaires/la-communaute-du-renseignement

Ertzaintza. (s. f.). *Organigrama de la Ertzaintza* [en línea]. Ertzaintza. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.ertzaintza.euskadi.eus/lfr/web/ertzaintza/organigrama

Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS). (2023). *Cuaderno de inteligencia n.º 1. Inteligencia: situación actual y desafíos futuros* [en línea]. Madrid, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. [Consulta: 25 de febrero de 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/u/cuaderno__inteligencia_1.pdf

España. (1995). Ley 11/1995, de 11 de mayo, reguladora de la utilización y control de los créditos destinados a gastos reservados [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 113, de 12 de mayo. [Consulta: 4 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-11339

—. (1997). Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 285 de 28 de noviembre. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-25336

—. (2002). Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 109, de 7 de mayo. [Consulta: 12 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-8628

—. (2003). Ley 12/2003, de 21 de mayo, de prevención y bloqueo de la financiación del terrorismo [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 122 de 22 de mayo. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-10289

—. (2004a). Real Decreto 421/2004, 12 de marzo, que regula y define el ámbito y funciones del Centro Criptológico Nacional (CCN) [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 68 de 19 de marzo. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.ccn.cni.es/images/stories/normas/pdf/rd421-2004centrocriptologiconacional.pdf

—. (2004b). Real Decreto 1551/2004, de 25 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 154 de 26 de junio. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2004-12013

—. (2005). Orden DEF/1076/2005, de 19 de abril, por la que se desarrolla la estructura del Estado Mayor de la Defensa [en

línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 9, de 26 de abril. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2005/BOE-A-2005-6655-consolidado.pdf

—. (2014a). Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 110 de 6 de mayo. [Consulta: 27 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-4742

—. (2014b). Real Decreto 872/2014, de 10 de octubre, por el que se establece la organización básica de las Fuerzas Armadas [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 252 de 17 de octubre. [Consulta: 5 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-10520

—. (2015a). Ley 36/2015, de 28 de septiembre, de Seguridad Nacional [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 233, de 29 de septiembre. [Consulta: 12 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/29/pdfs/BOE-A-2015-10389.pdf

—. (2015b). Real Decreto 413/2015, de 29 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Comisión de Vigilancia de Actividades de Financiación del Terrorismo [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 129 de 30 de mayo. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-5952

—. (2018). Orden PRA/32/2018, de 22 de enero, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Seguridad Nacional, por el que se regula el Comité Especializado de Situación [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 20, de 23 de enero. [Consulta: 12 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-798

—. (2020a). Orden DEF/710/2020, de 27 de julio, por la que se desarrolla la organización básica del Estado Mayor de la Defensa [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 204, de 28 de julio. [Consulta: 26 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-8638

—. (2020b). Real Decreto 372/2020, de 18 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 43, de 19 de febrero. [Consulta: 2 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-2385

—. (2020c). Real Decreto 521/2020, de 19 de mayo, por el que se establece la organización básica de las Fuerzas Armadas [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 143 de 21 de mayo. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-5190

—. (2020d). Real Decreto 734/2020, de 4 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 211 de 5 de agosto. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-9138

—. (2021a). Orden PCM/3/2021, de 11 de enero, por la que se modifica la Orden PRE/3581/2007, de 10 de diciembre, por la que se establecen los departamentos de la Agencia Estatal de Administración Tributaria y se les atribuyen funciones y competencias [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 11 de 13 de enero. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/eli/es/o/2021/01/11/pcm3

—. (2021b). Real Decreto 586/2021, de 20 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 399/2020, de 25 de febrero, por el que se establecen las Comisiones Delegadas del Gobierno [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 173 de 21 de julio. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-12155

—. (2021c). Real Decreto 682/2021, de 3 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 139/2020, de 28 de enero, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 185 de 4 de agosto. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/eli/es/rd/2021/08/03/682/con#a1-3

—. (2022). Ley Orgánica 2/2002, de 6 de mayo, reguladora del control judicial previo del Centro Nacional de Inteligencia [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 109 de 7 de mayo. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-8627

—. (2022). Real Decreto 662/2022, de 29 de julio, por el que se reestructura la Presidencia del Gobierno [en línea]. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 183, de 1 de agosto. [Consulta: 1 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-12799

Espinosa, D. (2009). *Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy* [en línea]. Gestiopolis. [Consulta: 22 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.gestiopolis.com/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy/

Francia. (2007). Loi n.° 2007-1443 du 9 octobre 2007 portant création d'une délégation parlementaire au renseignement. *JORF* núm. 0235, de 19 de octubre. [Consulta: 29 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000252177

—. (2010). Décret n.° 2010-800 du 13 juillet 2010 portant création de l'académie du renseignement [en línea]. *JORF*, núm. 0162, de 16 de julio [Consulta: 29 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022481056

—. (2011). Arrêté du 9 mai 2011 pris en application du troisième alinéa du I de l'article L. 2371-1 du code de la défense [en línea]. *JORF,* núm. 0109. de 11 de mayo. [Consulta: 7 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000023988838

—. (2014). Décret n.° 2014-474 du 12 mai 2014 pris pour l'application de l'article 6 nonies de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires et portant désignation des services spécialisés de renseignement [en línea]. *JORF*, núm. 0111, de 14 de mayo. [Consulta: 29 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000028930926

—. (2015a). Loi n.º 2015-912 du 24 juillet 2015 relative au renseignement. [en línea]. *JORF*, núm. 0171, de 26 de julio. [Consulta: 5 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000030931899/#JORFARTI000030931900

—. (2015b). Décret n.° 2015-1639 du 11 décembre 2015 relatif à la désignation des services autres que les services spécialisés de renseignement, autorisés à recourir aux techniques mentionnées au titre V du livre VIII du code de la sécurité intérieure, pris en application de l'article L. 811-4 du code de la sécurité intérieure [en línea]. *JORF*, núm. 0288, de 8 de diciembre. [Consulta: 29 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031601177

—. (2016). Décret n.° 2016-67 du 29 janvier 2016 relatif aux techniques de recueil de renseignement [en línea]. *JORF*,

núm. 0026 de 31 de enero de 2016. [Consulta: 5 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000031944567/2016-02-01

—. (2019). Décret n.° 2019-206 du 20 mars 2019 relatif à la gouvernance de la politique de sécurité économique [en línea]. *JORF*, núm. 0068, de 21 de marzo de 2019. [Consulta: 5 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038252109/

Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS). (s. f.). *Quiénes somos* [en línea]. [Consulta: 23 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.funcas.es/quienes-somos/

Galvache, F. (2005). La Formación de la Comunidad de Inteligencia Española: Un proceso en marcha [en línea]. *Arbor*, 709, pp. 183-205. [Consulta: 1 de abril de 2023]. Disponible en: https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/502

García, E. (2020). *Secretos de Estado y servicios de inteligencia* [en línea] [Trabajo Fin de Grado] Facultad de Derecho, Universidad de Salamanca. [Consulta: 23 de abril de 2023]. Disponible en: https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/144886/TG_Garc%C3%ADaNovoa_Secreto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gracián, B. (1647). *Oráculo manual y arte de prudencia* (Sacada de los Aforismos que se discurren en las obras de Lorenço Gracián) [en línea]. Instituto Cervantes. [Consulta: 8 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/oraculo-manual-y-arte-de-prudencia--0/html/fedb3724-82b1-11df-acc7-002185ce6064_3.html

Inchaurraga, G. (2018). Académie du renseignement [en línea]. En: *Dictionnaire du renseignement*. París, Perrin, pp. 35-37.

Intelligence and Security Committee of Parliament (ISCP). (s. f.). Reino Unido*.* [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://isc.independent.gov.uk/

Jiménez, R. (2018). Tipos de Inteligencia [en línea]. *Global Strategy*. [Consulta: 26 de marzo de 2023]. Disponible en: https://global-strategy.org/tipos-de-inteligencia/#_ftn1

Lerner, K. L. y Lerner, B. W. (2003). *Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security*. Farmington Hills, Thomson Gale.

Gobierno de Francia (2008). *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* [en línea]. París, Gobierno de Francia. [Consulta: 29 de abril de 2023]. Disponible en: http://archives.

livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/2008/information/les_dossiers_actualites_19/livre_blanc_sur_defense_875/livre_blanc_1337/livre_blanc_1340/index.html

Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) (2014). *PD0-000 Glosario de términos militares*. MADOC.

Martín Cuevas, J. M. (2019). La comunidad de inteligencia española, presente y futuro [en línea]. En: *Monografías XIX CEMFAS. Selección de trabajos fin de curso.* Madrid, Ministerio de Defensa, pp. 175-214. [Consulta: 6 de mayo de 2024]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/xix-cemfas-seleccion-de-trabajos-fin-de-curso-libros-papel.html

Martínez, V. (2016). Beneficios de la inteligencia en apoyo de la política/ estrategia de una organización [en línea]. En: *Monografía ESFAS. Inteligencia. Un enfoque integral*, 148, pp. 143-179. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/inteligencia-un-enfoque-integral-n-148-pdf.html

MI5. (s. f.). *Introduction to National Intelligence Machinery, Security Service* [en línea]. MI5. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.mi5.gov.uk/national-intelligence-machinery

Ministerio del Interior (MINT). (2022). *Interior aprueba un nuevo Plan de Prevención, Protección y Respuesta Antiterrorista* [en línea]. Presidencia del Gobierno. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/interior/Paginas/2022/210222-respuesta_antiterrorista.aspx

—. (2023). *Interior refuerza las medidas de prevención, protección y respuesta antiterrorista durante la Semana Santa* [en línea]. Ministerio del Interior. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.interior.gob.es/opencms/ca/detalle/articulo/Interior-refuerza-las-medidas-de-prevencion-proteccion-y-respuesta-antiterrorista-durante-la-Semana-Santa/

Navarro, D. (2004). El Ciclo de Inteligencia y sus límites [en línea]. *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol*, 48, pp. 51-66. [Consulta: 2 de abril de 2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2270935

Oppenheimer, W. (2004a). El primer ministro pide que se cierre el debate sobre su actuación en Irak [en línea]. *El País*. [Con-

sulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://elpais.com/diario/2004/07/15/internacional/1089842404_850215.html

—. (2004b). Muchos errores, ningún culpable [en línea]. *El País*. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://elpais.com/diario/2004/07/16/internacional/1089928811_850215.html

Peñaranda, J. M. de (2012). *Desde el corazón del CESID*. Madrid: Espasa.

Presidencia del Gobierno. (2021). *Estrategia de Seguridad Nacional 2021: un proyecto compartido* [en línea]. Presidencia del Gobierno. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.dsn.gob.es/sites/dsn/files/ESN2021%20Accesible_1.pdf

Professional Head of Intelligence Assessment (PHIA). (2019). *Professional Development Framework for all-source intelligence assessment* [en línea]. HM Government. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.gov.uk/government/publications/intelligence-analysis-professional-development-framework

Reino Unido. (1989). Security Service Act 1989 [en línea]. *Legislation Gov UK*. [Consulta: 12 de marzo de 2023]. Disponible en: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1989/5/contents

- (1994). Intelligence Services Act 1994 [en línea]. *Legislation Gov UK*. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1989/5/contents

Ruiz, A. (2022). El CNI impulsa su Academia de Inteligencia promoviendo su presencia internacional [en línea]. *El Confidencial Digital*. [Consulta: 4 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/seguridad/cni-impulsa-academia-inteligencia-participando-encuentros-internacionales/20220204105736344089.html

Sánchez, J. B. (2016). Ideas fundamentales sobre inteligencia [en línea]. *Monografía ESFAS. Inteligencia. Un enfoque integral,* 148, pp. 13-40. [Consulta: 26 de marzo de 2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/inteligencia-un-enfoque-integral-n-148-pdf.html

Sansó-Rubert, D. (2006). La articulación de la Comunidad de Inteligencia Española: realidad y perspectivas de futuro [en línea]. En: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) (ed.). *Boletín de Información del Ministerio de Defensa.* Madrid. [Consulta: 12 de marzo de 2023]. Di-

sponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4572983

Sarabia, Á. A. (1995). *La Teoría General de Sistemas*. Madrid, Isdefe.

Servicio de Vigilancia Aduanera (SVA). (s. f.). *Funciones de Vigilancia Aduanera* [en línea]. Agencia Estatal de Administración Tributaria. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/aduanas/servicio-vigilancia-aduanera/que-vigilancia-aduanera/funciones.html

SEPBLAC. (s. f.). *Unidad de Inteligencia Financiera* [en línea]. Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias. [Consulta: 3 de abril de 2023]. Disponible en: https://www.sepblac.es/es/sobre-el-sepblac/unidad-de-inteligencia-financiera/

Sicilia Lozano, G. (2023). *Guardia baja: deconstruyendo el fracaso político, militar y de inteligencia del 7 de octubre* [en línea], Real Instituto Elcano, ARI 113/2023. [Consulta: 25 de febrero de 2024]. Disponible en: https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2023/11/guardia-baja-deconstruyendo-el-fracaso-politico-militar-y-de-inteligencia-del-7-de-octubre.pdf

Vélaz, I. (2012). *La Teoría de Sistemas en el pensamiento organizacional* [en línea]. Assentire. [Consulta: 16 de enero de 2023]. Disponible en: https://s3a2.me/2012/11/19/la-teoria-de-sistemas-en-el-pensamiento-organizacional/

Composición del grupo de trabajo

Presidente:	**D. Juan Ramón Sabaté Aragonés** *General de brigada del Ejército de Tierra. Jefe de estudios de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS)*
Coordinador:	**D. Raúl Sampedro Oliver** *Teniente coronel psicólogo jefe interino de la Sección de Acción Tutorial de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.*
Vocales:	**D. Francisco M. Pérez Pérez** *Comandante del Ejército de Tierra*
	Dña. Sara Rivera López *Comandante del Ejército de Tierra*
	Dña. Marina Sacristán Pérez *Comandante del Ejército de Tierra*
	D. Andrés O. Sambeat Vicién *Teniente coronel del Ejército del Aire*
	D. Víctor Alvarellos Sarabia *Comandante del Ejército de Tierra*

D. Sebastián Carlos Latorre
Comandante del Ejército de Tierra Argentino

D. Juan Manuel Garat González
Capitán de corbeta de la Armada

D. Fernando Díez Gago
Capitán de corbeta de la Armada

D. Balbino Espinel Martínez
Teniente coronel de la Guardia Civil

Relación de Monografías del CESEDEN

1. Clausewitz y su entorno intelectual. Kant, Guibert, Fichte, Moltke, Schlieffen, Lenin
2. Las Conversaciones de Desarme Convencional (CFE)
3. Disuasión convencional y conducción de conflictos: el caso de Israel y Siria en el Líbano
4. Cinco sociólogos de interés militar
5. Primeras Jornadas de Defensa Nacional
6. Prospectiva sobre cambios políticos en la antigua URSS. Escuela de Estados Mayores Conjuntos. XXIV Curso 91/92
7. Cuatro aspectos de la defensa nacional. (Una visión universitaria)
8. Segundas Jornadas de Defensa Nacional
9. IX y X Jornadas CESEDEN-IDN de Lisboa
10. XI y XII Jornadas CESEDEN-IDN de Lisboa
11. Anthology of the essays
12. XIII Jornadas CESEDEN-IDN de Portugal. La seguridad de la Europa Central y la Alianza Atlántica
13. Terceras Jornadas de Defensa Nacional

14. II Jornadas de Historia Militar. La presencia militar española en Cuba (1868-1895)
15. La crisis de los Balcanes
16. La Política Europea de Seguridad Común (PESC) y la Defensa
17. Second anthology of the essays
18. Las misiones de paz de la ONU
19. III Jornadas de Historia Militar. Melilla en la historia militar española
20. Cuartas Jornadas de Defensa Nacional
21. La Conferencia Intergubernamental y de la Seguridad Común Europea
22. IV Jornadas de Historia Militar. El Ejército y la Armada de Felipe II, ante el IV centenario de su muerte
23. Quintas Jornadas de Defensa Nacional
24. Altos estudios militares ante las nuevas misiones para las Fuerzas Armadas
25. Utilización de la estructura del transporte para facilitar el cumplimiento de las misiones de las Fuerzas Armadas
26. Valoración estratégica del estrecho de Gibraltar
27. La convergencia de intereses de seguridad y defensa entre las Comunidades Europeas y Atlánticas
28. Europa y el Mediterráneo en el umbral del siglo XXI
29. I Congreso Internacional de Historia Militar. El Ejército y la Armada en 1898: Cuba, Puerto Rico y Filipinas
30. Un estudio sobre el futuro de la no-proliferación
31. El islam: presente y futuro
32. Comunidad Iberoamericana en el ámbito de la Defensa
33. La Unión Europea Occidental tras Ámsterdam y Madrid
34. Iberoamérica, un reto para España y la Unión Europea en la próxima década
35. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/1999
36. Marco normativo en que se desarrollan las operaciones militares
37. Aproximación estratégica española a la última frontera: la Antártida
38. Modelo de seguridad y defensa en Europa en el próximo siglo

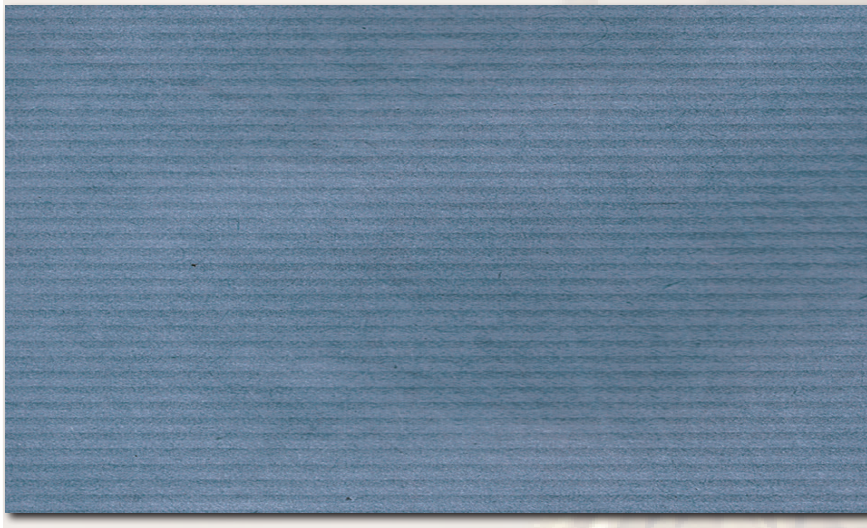
39. V Jornadas de Historia Militar. La aviación en la guerra española
40. Retos a la seguridad en el cambio de siglo. (Armas, migraciones y comunicaciones)
41. La convivencia en el Mediterráneo Occidental en el siglo XXI
42. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/2000
43. Rusia: conflictos y perspectivas
44. Medidas de confianza para la convivencia en el Mediterráneo Occidental
45. La cooperación Fuerzas de Seguridad-Fuerzas Armadas frente a los riesgos emergentes
46. La ética en las nuevas misiones de las Fuerzas Armadas
47. VI Jornadas de Historia Militar. Operaciones anfibias de Gallípoli a las Malvinas
48. La Unión Europea: logros y desafíos
49. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/2001
50. Un nuevo concepto de la defensa para el siglo XXI
51. Influencia rusa en su entorno geopolítico
52. Inmigración y seguridad en el Mediterráneo: el caso español
53. Cooperación con Iberoamérica en el ámbito militar
54. Retos a la consolidación de la Unión Europea
55. Revisión de la Defensa Nacional
56. Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) en la Seguridad y la Defensa
57. VII Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). Génesis de la España contemporánea
58. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/2002
59. El Mediterráneo: Proceso de Barcelona y su entorno después del 11 de septiembre
60. La industria de defensa: el desfase tecnológico entre la Unión Europea y Estados Unidos de América
61. La seguridad europea y las incertidumbres del 11 de septiembre
62. Medio ambiente y Defensa
63. Pensamiento y pensadores militares iberoamericanos del siglo xx y su influencia en la Comunidad Iberoamericana

64. Estudio preliminar de la operación: Libertad para Irak
65. Adecuación de la defensa a los últimos retos
66. VIII Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). La organización de la defensa de la Monarquía
67. Fundamentos de la estrategia para el siglo XXI
68. Las fronteras del mundo iberoamericano
69. Occidente y el Mediterráneo: una nueva visión para una nueva época
70. IX Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). Las bases de la potencia hispana
71. Un concepto estratégico para la Unión Europea
72. El vínculo transatlántico
73. Aproximación a las cuestiones de seguridad en el continente americano
74. Defensa y Sociedad Civil
75. Las organizaciones internacionales y la lucha contra el terrorismo
76. El esfuerzo de defensa. Racionalización y optimización
77. El vínculo transatlántico en la guerra de Irak
78. Mujer, Fuerzas Armadas y conflictos bélicos. Una visión panorámica
79. Terrorismo internacional: enfoques y percepciones
80. X Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). El acontecer bélico y sus protagonistas
81. Opinión pública y Defensa Nacional en Iberoamérica
82. Consecuencias de la guerra de Irak en el Mediterráneo Occidental
83. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquio C-4/2004-2005
84. Hacia una política de cooperación en Seguridad y Defensa con Iberoamérica
85. Futuro de la Política Europea de Seguridad y Defensa
86. Una década del Proceso de Barcelona: evolución y futuro
87. El conflicto árabe-israelí: nuevas expectativas
88. Avances en tecnologías de la información y de las comunicaciones para la Seguridad y la Defensa
89. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquio C-4/2006

90. La externalización en las Fuerzas Armadas: equilibrio entre el apoyo logístico propio y el externalizado
91. La adhesión de Turquía a la Unión Europea
92. La seguridad en el Mediterráneo: complejidad y multidimensionalidad
93. La situación de seguridad en Irán: repercusión en el escenario regional y en el entorno mundial
94. Tecnología y Fuerzas Armadas
95. Integración de extranjeros en las Fuerzas Armadas españolas
96. El mundo iberoamericano ante los actuales retos estratégicos
97. XI Jornadas de Historia Militar. La enseñanza de la historia militar en las Fuerzas Armadas
98. La energía y su relación con la Seguridad y Defensa
99. Prospectiva de Seguridad y Defensa: viabilidad de una unidad de prospectiva en el CESEDEN
100. Repercusión del actual reto energético en la situación de seguridad mundial
101. La evolución de la Seguridad y Defensa en la Comunidad Iberoamericana
102. El Oriente Próximo tras la crisis de El Líbano
103. Los estudios de posgrado en las Fuerzas Armadas
104. Las fronteras exteriores de la Unión Europea
105. La industria y la tecnología en la Política Europea de Seguridad y Defensa
106. De la milicia concejil al reservista. Una historia de generosidad
107. La Agencia Europea de Defensa: pasado, presente y futuro
108. China en el sistema de seguridad global del siglo XXI
109. Naciones Unidas como principal elemento del multilateralismo del siglo XXI
110. Las relaciones de poder entre las grandes potencias y las organizaciones internacionales
111. Las nuevas guerras y la polemología
112. La violencia del siglo XXI. Nuevas dimensiones de la guerra
113. Influencia de la nueva Rusia en el actual sistema de seguridad

114. La nueva geopolítica de la energía
115. Evolución del concepto de interés nacional
116. Sesenta años de la OTAN ¿Hacia una nueva estrategia?
117. La importancia geoestratégica del África Subsahariana
118. El Mediterráneo: cruce de intereses estratégicos
119. Seguridad Nacional y estrategias energéticas de España y Portugal
120. Las armas NBQ-R como armas de terror
121. El futuro de las relaciones Latinoamérica-Estados Unidos
122. La influencia social del islam en la Unión Europea
123. África ¿nuevo escenario de confrontación?
124. Las nuevas guerras: globalización y sociedad
125. El impacto de la crisis económica en el área de la Seguridad y la Defensa
126. El ciberespacio. Nuevo escenario de confrontación
127. En una sociedad posheroica: la transformación del paradigma militar
128. Los ámbitos no terrestres en la guerra futura: espacio
129. Valores y conflictos. Las claves culturales en el conflicto del siglo XXI
130. Análisis prospectivo de las operaciones de multipolaridad
131. Nuevas guerras. Nuevas paces
132. Valores y conflictos. Aproximación a la crisis
133. Análisis y evaluación de la estabilidad del Magreb
134. África: riesgos y oportunidades en el horizonte de 2035
135. Enfoque integral de la seguridad en el espacio marítimo español
136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI
137. Necesidad de una conciencia nacional de ciberseguridad. La ciber–defensa: un reto prioritario
138. Racionalización de las estructuras de las Fuerzas Armadas. Hacia una organización conjunta
139. África futuro escenario de operaciones militares
140. Capacidades futuras de las Fuerzas Armadas
141. Recursos vitales y recursos energéticos. Implicaciones para la seguridad

141 - B. Vital resources and energy resources. Repercussions for security
142. Nanociencia, nanotecnología y defensa
143. La piratería emergente en el Golfo de Guinea. Estrategia de la UE para el Golfo de Guinea
144. África
145. Nuestra frontera más avanzada entre el Sahara Occidental y Senegal
146. La industria de defensa en España tras los consejos europeos de diciembre de 2013 y junio de 2015
147. La geopolítica líquida del siglo XXI
148. Inteligencia. Un enfoque integral
149. El nivel operacional
150. Efectos sobre la PCSD de la Unión Europea de la crisis migratoria
151. La coordinación de elementos militares policiales y judiciales en las misiones de reconstrucción de los Estados
152. Las migraciones internacionales, percepción y realidad. Un análisis desde la perspectiva de la seguridad
153. XIX CEMFAS. Selección de trabajos fin de curso
154. Selección de los ocho mejores trabajos de fin de curso del XX CEMFAS en el año escolar 2018-2019 impartido en el CESEDEN



PUBLICACIONES DE DEFENSA

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