

¿Es posible hacer más con menos? La experimentación y la innovación como herramientas de cambio en el Ejército de Tierra

Francisco Diéguez Oliva

Análisis GESI, 5/ 2016

15 de marzo de 2016

Resumen: El Ejército de Tierra (ET) se encuentra inmerso en una situación de austeridad y rigurosidad presupuestaria en la que es necesario sacar el máximo rendimiento de los escasos recursos disponibles bajo el lema de “Hacer más con menos”.

Aunque se consigue el objetivo, se producen unas consecuencias negativas sobre la Preparación de las Unidades y sobre la capacidad de experimentación e innovación dentro del ET. Se expone la necesidad de validar los módulos de plantillas y la doctrina de las unidades y la necesidad de experimentación y de introducir una cultura de innovación en el seno del ET.

A lo largo de los últimos años el título de este artículo ha sido repetido en incontables ocasiones como lema para reflejar la filosofía de austeridad y de rigurosidad con la que el Ejército de Tierra afronta la situación actual de fuertes limitaciones presupuestarias.

Para entender mejor las ideas y propuestas que se exponen en este artículo, es preciso comenzar presentando una analogía de esta situación de austeridad de nuestras FAS con la de un barco con varias vías de agua que navega en medio de una fuerte tempestad.

Afortunadamente, la tripulación actual de ese barco se puede considerar de las mejores que ha tenido el mismo a lo largo de su vida operativa, y es esa calidad de su personal la que hace que el barco siga a flote sin hundirse, al mismo tiempo que las vías de agua se van conteniendo con el esfuerzo de todos.

Sin embargo, La gravedad del momento hace que haya poco tiempo y medios para pensar en otra cosa que no sea mantener el barco a flote. Además, los pronósticos anuncian que la tormenta es larga y las vías son tan grandes que requieren esfuerzos continuos y sostenidos.

La situación actual de nuestro Ejército de Tierra (ET) se asemeja mucho a este supuesto y gracias a la calidad de su personal y a los esfuerzos de todos, se consigue mantenerlo a flote en la mejor situación posible con los escasos recursos disponibles.

Pero este esfuerzo además de su recompensa, tiene consecuencias negativas sobre la propia Institución, algunas de las cuales se recogen en este artículo.

En mi opinión dos son los campos más afectados, la Preparación de Unidades y la capacidad de experimentación e innovación de la propia Institución. Analizaremos en detalle cada uno de ellos.

En el ámbito de la Preparación, se puede definir brevemente que una Unidad está adiestrada o preparada cuando cuenta con todos los medios recogidos en su orgánica, éstos se encuentran con la máxima operatividad, su plantilla de personal está cubierta con sus individuos instruidos en sus cometidos específicos, y el colectivo de la unidad adiestrado en sus tácticas, técnicas y procedimientos.

Todos estos condicionantes se podrían agrupar en tres grandes factores, la organización de la unidad, es decir sus plantillas, sus procedimientos de empleo, en este caso la Doctrina y por último, los recursos disponibles para adiestrar a la unidad en dichos procedimientos, entendidos como dotación de medios y personal, municiones y combustibles y créditos para Instrucción y ejercicios de Adiestramiento.

En la rigurosidad presupuestaria actual, todos los esfuerzos se centran en el tercero de estos factores, donde se intenta conseguir el máximo rendimiento de los escasos recursos disponibles y donde se ha aplicado más el lema de “Hacer más con menos”. Esto es así porque de una manera u otra, pensamos que las otras dos patas de la Preparación no presentan problemas tan graves

como esta primera, a la que además consideramos prioritaria respecto a las otras. Sin embargo, si analizamos en detalle los otros dos factores obtendremos otras conclusiones.

Comencemos con la parte organizativa. En esta área, la piedra angular la constituyen los Módulos de Planeamiento (MPLTO) de las Unidades que son los que definen la organización y la composición de medios y personal de las mismas, recogiendo para éste, los requisitos de formación, exigibles o aconsejables.

En este campo y desde hace unos pocos años, se utilizan también otros conceptos como el de Plantilla Orgánica de una UCO (PO-UCO) y el de Relación de Material Asignado (RMA)^[i] que definen en porcentajes sobre el MPLTO, la dotación de medios de una unidad concreta. Con esta nueva terminología, se reconoce la dificultad en completar las plantillas de las unidades y se concibe el MPLTO como un objetivo o referente a alcanzar al que se deben orientar los esfuerzos de adquisición y de dotación por parte del ET. Teóricamente, cuando algo es la referencia a alcanzar es porque de alguna manera u otra se ha probado su validez y que las capacidades que proporciona son las requeridas.

Sin embargo, es muy difícil determinar que los medios descritos y contemplados en un MPLTO son realmente los necesarios y adecuados para una unidad si prácticamente nunca han estado en su conjunto disponibles para su empleo y valoración. Tampoco se pueden analizar las mejoras a introducir si no se ha podido operar con todos ellos globalmente. Además, esta valoración abarca no sólo su empleo táctico sino también su sostenimiento y mantenimiento.

La experimentación o los estudios prácticos de las plantillas en el ET para comprobar su validez son escasos. Una oportunidad para realizar estos estudios y valoraciones de los MPLTO podrían haber sido las distintas evaluaciones OTAN por la que han pasado las unidades en las distintas certificaciones, OPEVAL, NRF y ahora VJTF, pero de todas ellas no se han podido sacar conclusiones de peso porque las plantillas utilizadas de las unidades no han sido sus MPLTO, que han sido modificados para que sólo contemplaran los materiales disponibles. Lamentablemente, tampoco se han podido obtener datos y conclusiones de la experiencia en las misiones internacionales en las que ha participado el ET. Las plantillas con las que las unidades han desplegado en los diferentes Teatros de Operaciones se han diseñado generalmente con el criterio de no superar unos efectivos máximos autorizados, lo que no ha permitido sacar las valiosas y numerosas experiencias que sí se han podido obtener en otros campos.

Podemos concluir que todos los estudios y trabajos realizados sobre la organización de las unidades se limitan fundamentalmente al campo teórico.

Quizás, ahora que se ha implantado el concepto de Brigadas Polivalentes (BOP) que define la organización de las unidades del ET para los próximos años, sea un buen momento para plantearse la necesidad de experimentar y validar su estructura y capacidades.

Hecha esta reflexión sobre el primero de los factores, analicemos la situación en el segundo de ellos, la Doctrina.

Recordando su definición, se concibe la Doctrina del Ejército de Tierra como el conjunto de principios, conceptos y directrices fundamentales para el empleo de las fuerzas terrestres en operaciones militares^[ii].

En sus distintos manuales se recogen las Tácticas, Técnicas y Procedimientos de las unidades y siempre, en sus primeros capítulos, se incluye la descripción organización y composición de la unidad de la que a continuación se describen su empleo y actuación.

En este punto es necesario volver un momento al apartado anterior de plantillas. De todos son conocidas las carencias existentes en las distintas unidades del ET y que desgraciadamente en algunas de ellas, éstas son endémicas. Sirvan como ejemplo de unidades con estas carencias las Compañías de Infantería, las Baterías de Adquisición y Localización de Objetivos o las unidades ISR de Caballería o de Inteligencia entre otras.

Centrándonos en las Compañías de Infantería, la carencia de la tercera sección de fusiles desgraciadamente es lo habitual en casi todos los batallones del Arma. Sin embargo, los manuales de la Compañía y de los Batallones describen sus misiones, cometidos y organización contando con todos los elementos de su plantilla y sus cuatro secciones. Mi pregunta es, ¿podemos afirmar que los procedimientos descritos en una publicación son válidos cuando se carecen de los medios necesarios para ponerlos en práctica y evaluar lo acertado de los mismos? Este razonamiento sobre las Compañías de Infantería es aplicable al resto de unidades con carencias endémicas y a su correspondiente doctrina de empleo.

Arrastrando estas carencias desde los escalones más bajos, este problema de validez de los contenidos de la doctrina se va acrecentando conforme subimos a los niveles Batallón/Grupo y Grandes Unidades donde todavía es más difícil encontrar créditos para la realización de ejercicios complejos de Adiestramiento que permitan comprobar la validez de lo recogido en sus correspondientes manuales.

Inevitablemente, esta situación tiene como consecuencia que la doctrina de empleo pierda en cierto grado su verdadero valor como conjunto de principios fundamentales al no poderse comprobar la validez de sus contenidos.

Además, como las soluciones a esta situación en muchos aspectos parecen que se escapan de las capacidades del propio Ejército, se ha instalado en el pensamiento militar en lo que a Táctica se refiere, una mentalidad similar a la de la tripulación del barco, que focaliza todos sus esfuerzos en el momento presente para evitar su hundimiento. Consecuencia de ello, hoy en día el pensamiento militar se centra casi exclusivamente en los niveles operacionales y estratégicos por todas estas carencias. No hay más que ojear la Revista Ejército o los Memoriales de las Armas para comprobar desgraciadamente los pocos artículos dedicados al análisis o al estudio de la Táctica.

Es conveniente añadir que estos problemas en el campo de la Doctrina coinciden en un momento en el que se ha definido un futuro escenario operacional, complejo y ambiguo [\[iii\]](#) que exige un cambio del modelo doctrinal actual, basado en las operaciones de Contrainsurgencia y de Estabilización, a otro en el que el nuestras unidades deben enfrentarse a un nuevo tipo de amenaza, la denominada “Amenaza Híbrida [\[iv\]](#)”.

Como se puede comprobar la situación en este segundo campo también presenta importantes carencias.

Conocido el estado de los tres factores en los que se sustenta la Preparación de las unidades, el panorama parece inicialmente desolador y se cuestiona uno si realmente se puede “*hacer más con menos*”. La respuesta aunque parezca imposible, es sí. Si se puede, pero para ello es totalmente necesaria la implantación en el ET de los conceptos de experimentación y de innovación.

En lo que se refiere a experimentación, las ideas y conceptos que se exponen están basados en el sistema de experimentación del Ejército norteamericano (US Army), en el que el autor del presente artículo está destacado como Oficial de Enlace en el Centro de Armas Combinadas (Combined Arms Center, CAC).

Conceptualmente y de manera resumida, el sistema cuenta con una serie de mecanismos y de medios de experimentación que les permite evaluar y validar los cambios a introducir en la orgánica, doctrina y en los materiales de sus unidades antes de su completa implementación o puesta en servicio. Este sistema de experimentación también se aplica a su Marco Conceptual para evaluar la validez de sus conceptos futuros, permitiendo introducir cambios y corregir las deficiencias observadas.

Las diferencias organizativas y presupuestarias existentes entre el US Army y nuestro ET no permiten adoptar un modelo similar pero sí exportar su concepto como una herramienta necesaria para determinar la validez de nuestros planteamientos, en este caso de la organización y de la doctrina. Resumidamente la solución que se propone es la experimentación real o teórica.

La primera de las soluciones sería más factible en las Pequeñas Unidades mientras que la teórica quizás sea la única forma posible por las limitaciones presupuestarias, para las Grandes Unidades o Agrupamientos Interarmas de entidad Batallón o superior.

La experimentación de las Pequeñas Unidades tipo Compañía/Batería/Escuadrón se podría organizar y realizar internamente en las distintas Brigadas del ET. A la unidad designada se le completaría sus plantillas de personal y materiales para que durante un periodo de tiempo suficiente, pudiera valorar y evaluar todos los aspectos arriba descritos y obtener los correspondientes informes que confirmen la validez de los modelos existentes o permitan detectar carencias y elevar medidas correctoras. Esta experimentación se podría realizar durante los ejercicios de la unidad o simplemente en el adiestramiento diario de los cometidos del Plan de Instrucción y Adiestramiento, cuyos contenidos se analizarían y estudiarían en profundidad para demostrar su validez.

Los resultados obtenidos proporcionarían una muy valiosa información para el resto de unidades, al mismo tiempo que aumentaría el rigor y la validez en los campos de Orgánica, de Doctrina y en el de Instrucción, Adiestramiento y Evaluación. En esta experimentación real habría excepciones por razones presupuestarias, normalmente relacionadas con municiones de alto coste o tipo misil, en las que sería necesario recurrir a una experimentación más teórica o a reunir simuladores de entrenamiento de equipos con el propósito de simular una unidad de empleo completa.

Posteriormente, y esta parte es casi tan importante como la primera, se podrían organizar seminarios o foros on-line para difundir e implementar lo aprendido y experimentado en el resto de unidades y en definitiva, mejorar la Preparación del conjunto del ET. También el Centro de Lecciones Aprendidas de la DIDOM podría elaborar con la colaboración de dichas unidades, unos resúmenes o libros de bolsillos con las experiencias, observaciones y lecciones identificadas.

El campo de la experimentación teórica como se ha mencionado con anterioridad, se emplearía fundamentalmente para validar la orgánica y doctrina de las GU y de los Agrupamientos Tácticos Interarmas reforzados con otros capacitadores ajenos a sus estructuras orgánicas, pero fundamentales hoy en día en Operaciones. Este modelo se podría realizar con ejercicios tipo CPX o utilizando los medios de simulación constructiva disponibles en el ET. Los ejercicios CPX a realizar, no se enfocarían a la ejecución de una OPORD o un OPLAN en un escenario supuesto, si no a experimentar y validar. Además, en la manera de lo posible deberían ser conjuntos al menos en los aspectos relacionados con el Apoyo Aéreo (tanto de Helicópteros y UAS del ET como de medios del EA), ISR, Operaciones Especiales y Ciberdefensa entre otros. Este mismo propósito de empleo es válido para los medios de simulación constructiva disponibles en el ET.

En este segundo modelo de experimentación, también se podría contar con las capacidades y el asesoramiento de la Unidad de Investigación Operativa para asesorar y garantizar la validez de los medios empleados y de los resultados obtenidos.

Esta experimentación en sus dos modalidades, además de permitir identificar las carencias existentes, posteriormente podría servir para orientar los trabajos futuros en las áreas de Orgánica, Preparación y Materiales. También permitiría orientar los ejercicios que las unidades realizan dentro de su ciclo de Preparación, para que simultáneamente a los objetivos marcados, se buscase obtener información o datos que permitieran resolver dichas carencias.

Y más importante aún, si se produjese una situación de crisis grave que requiriese el empleo de unidades al completo de sus capacidades, las carencias y problemas estarían previamente identificados y detectados, evitando su aparición en momentos críticos en los que normalmente los plazos de respuesta y el tiempo disponible para solventarlos son mínimos o los recursos necesarios no están disponibles.

Se puede argumentar que en el escenario actual no es posible llevar a cabo esta propuesta por las enormes restricciones existentes. Pero también se pueden tomar ejemplos de otras situaciones históricas similares o incluso peores que la nuestra. El cambio que se propone no requiere una dotación presupuestaria añadida sino supone otra mentalidad diferente, la de realmente *“Hacer más con menos”*.

El ejemplo histórico que puede servir como referente de esta mentalidad de innovación y de experimentación es el periodo de entreguerras para la Reichswehr^[v] y las numerosas innovaciones y cambios en la Táctica que se llevaron a cabo con un margen de recursos mucho más reducido que el disponible actualmente en el ET. No se trata de volver a emplear carros de combate de cartón, si no de copiar el ejemplo del ejército alemán, que no podía operar pero que se dedicó a pensar y a experimentar.

No es el objeto de este artículo el exponer los conceptos y características de los procesos de innovación en las fuerzas armadas sobre los que existe abundante bibliografía disponible en GESI, simplemente mencionar que todos ellos se caracterizan por que su organización y sus miembros son capaz de identificar y reconocer un problema, tienen la voluntad de poner en duda los supuestos establecidos en la búsqueda de soluciones y sobre todo, poseen una cultura de innovación que hace que sus conceptos e ideas hayan sido previamente validados con rigurosidad antes de su adopción^[vi].

En nuestro caso, la necesidad de mantener el barco a flote consume todos los esfuerzos de nuestro personal, centrado en los problemas del presente sin que haya un horizonte temporal de futuro claramente definido para buscar nuevas ideas o innovaciones.

Pero en este sentido, hay que recalcar que el ET siempre se ha caracterizado por el grado de iniciativa existente en las unidades y en su personal, capaz de innovar e encontrar soluciones ingeniosas e imaginativas a las carencias encontradas en Operaciones o en la falta de medios para la Instrucción y Adiestramiento. Este potencial puede ser empleado para impulsar un cambio cultural en que contribuya a identificar y a proponer soluciones a los problemas y carencias existentes y en definitiva, a mejorar la Preparación del ET, finalidad última de todos los esfuerzos.

Por otro lado y como colectivo, la propia Institución podría utilizar al igual que otros ejércitos, estas herramientas para buscar soluciones de futuro. Se podrían impulsar trabajos de desarrollo de conceptos y experimentación elaborados por personal seleccionado, que estaría temporalmente fuera de sus cadenas orgánicas para evitar trasladar a sus trabajos los problemas del barco actual o los intereses particulares de Armas o Unidades y que se dedicarían a este

cometido para buscar posibles soluciones o innovaciones a los problemas planteados en este artículo y también, siendo ambiciosos, contribuyendo al diseño o concepción de un nuevo barco para el futuro del ET.

Como se puede ver, si es realmente posible hacer “*Más con menos*”.

Francisco Jesús Diéguez Oliva es Teniente Coronel de Infantería, diplomado en Estado Mayor y con un [Máster en Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional por la Universidad de Granada](#). Está destinado como Oficial de Enlace en el Combined Arms Center del Ejército norteamericano en Fort Leavenworth, Kansas.

Bibliografía

Murray, Williamson and Millet, Allan R. (1996), *Military Innovation in the Interwar Period*, New York: Cambridge University Press.

Muth, Jörg (2011), *Command Culture: Officer education in the US Army and the German Armed Forces 1901-1940 and the Consequences for World War II*, Denton: University of North Texas Press.

US Army (2015), *The Army Human Dimension Strategy. Building cohesive teams to win in a complex world*.

Yudkovitz, Martin (2014), “*Leadership through innovation*”, Ponencia presentada en el Army Leadership Institute’s Development and Exchange Forum, Fort Leavenworth, 10 diciembre.

[i] Estos conceptos y términos se definen y recogen la Instrucción General del Sistema de Organización del ET (SIOE), IG 12-11

[ii] Definición de Doctrina en el ET recogida en la publicación doctrinal PD1-001 “Empleo de las Fuerzas Terrestres”. Capítulo 1.

[iii] Definido en el documento de la DIDOM “Entorno Operativo Futuro del Ejército de Tierra. Dic 2014.

[iv] El concepto Amenaza Híbrida (Hybrid Threat) es un concepto desarrollado por el Ejército de Tierra norteamericano que la define como la combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, irregulares y elementos criminales.

[v] Con el término “Reichswehr” se designan a las fuerzas armadas alemanas en el periodo de 1919 a 1935.

[vi] Mayor Scott Kinner, US Marines Corps (Retired) “Making Expeditionary Force 21 Work”.