

EJÉRCITO



REVISTA DEL EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL

NÚMERO 999 NOVIEMBRE/DICIEMBRE 2025 - AÑO LXXXVI

ALBANIA, LA OTAN Y LA UE:
ESTABILIDAD GEOPOLÍTICA EN LOS BALCANES

LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI,
CUANDO PENSAR ES RELEVANTE

**175 ANIVERSARIO DE LA ACADEMIA
DE INFANTERÍA DE TOLEDO:**
FIELES A LA TRADICIÓN, FORJAMOS EL FUTURO



MINISTERIO
DE DEFENSA



Fuente:
DECET

Noviembre/Diciembre • 2025 LXXXVI • NÚM. 999

ÍNDICE



EDITA:



MINISTERIO
DE DEFENSA

SUBSECRETARÍA DE DEFENSA

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

Paseo de la Castellana, 109, 28046 Madrid

DIRECCIÓN

Director

General Manuel MALDONADO PARDO

Subdirector de Servicios de Asistencia Técnica de JCISAT

Subdirector

Coronel Luis SUELVEZ ALBERT

Jefe de Unidad de Redacción

Teniente coronel Antonio SALA DOMINGO

CONSEJO DE REDACCIÓN

Coroneles

Gómez Reyes, Prada Luna, Perallón García

Merlán Galán, Melchor Pena, Villanueva Cuenca,

González Alvarado, Cuesta Vallina, Villalonga Sánchez,

Rodríguez Crespo, Timón Arnaiz

Tenientes coroneles

Huerta Ovejero, García Cacharrón, González Pérez

Comandante

Cruz Mateos, Rocamora Mas

Suboficial mayor

Jiménez Mérida,

Subteniente

de la Torre Casaponsa

Redacción

Cabo 1.º Tamara Rodríguez Besga

Ofimática y Maquetación

Luis Fabra Andrés

Jesús Caballero Izquierdo

Imprime

Ministerio de Defensa

NIPO 083-15-005-2 (edición impresa)

ISSN 1696-7178 (edición impresa)

NIPO 083-15-004-7 (edición en línea)

ISSN 2530-2035 (edición en línea)

Depósito Legal M 1633-1958

Fotografía

MDEF, DECET

Catálogo General de Publicaciones de la
Administración General del Estado

<https://cpge.mpr.gob.es>

Catálogo de Publicaciones de Defensa

<https://publicaciones.defensa.gob.es>



EJÉRCITO
DE TIERRA

ARTÍCULOS

- ENTREVISTA AL TENIENTE GENERAL SEGUNDO JEME ALEJANDRO ESCÁMEZ FERNÁNDEZ**
Estado Mayor del Ejército **4**
- EL FUTURO DEL SALE. DE LO ANALÓGICO A LO DIGITAL**
Estado Mayor del Ejército. *División de Logística* **12**
- CEMA: DEL CONCEPTO TEÓRICO A SU APLICACIÓN EN OPERACIONES**
Jefatura del Ciberespacio y de los Servicios de Asistencia Técnica. *JCISAT* **18**
- MAPSIET: UN NUEVO ENFOQUE DE BIENESTAR PSICOSOCIAL, RESILIENCIA Y TALENTO EN EL ET**
Mando de Personal del Ejército de Tierra. *MAPER* **24**
- LAS OPERACIONES MULTIDOMINIO Y LAS FUERZAS TERRESTRES**
Miguel Ángel Pérez Franco. *Teniente coronel de Infantería* **30**
- REPENSAR LA GUERRA, REHACER LAS FUERZAS ARMADAS. RUSIA Y EL DESAFÍO DE LA RECONSTITUCIÓN MILITAR POST-UCRANIA**
Guillem Colom Piella. *Doctor en Seguridad Internacional* **36**
- ALBANIA, LA OTAN Y LA UE: ESTABILIDAD GEOPOLÍTICA EN LOS BALCANES**
Sokol S. Thana. *Oficial de la Fuerza Aérea* **42**
- LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI, CUANDO PENSAR ES RELEVANTE**
Alberto Modino Iturralde. *Teniente coronel de Infantería*
François Pérez Ayrault. *Profesor en la Fundación Rafael del Pino y director del Senior Management Program en la ESIC* **50**
- FORWARD LAND FORCES SLOVAKIA - EL RETO ESTRATÉGICO**
Alberto Pérez Montes. *Teniente coronel de Infantería* **56**
- LA SUERTE EN LA GUERRA: CÓMO LA CREATIVIDAD PUEDE CONVERTIR LO IMPREDECIBLE EN VICTORIA**
Fernando Pereira Bravo. *Comandante de Caballería* **62**
- LA RESERVA VOLUNTARIA EN ESPAÑA: DE LOS REYES CATÓLICOS AL SIGLO XXI**
Miguel Ángel Cayuela de Pedro. *Alférez reservista* **68**
- LESIONES MUSCULOESQUELÉTICAS UNA AMENAZA SILENCIOSA EN EL EJÉRCITO**
Felipe Jiménez López. *Comandante de Ingenieros* **74**
- TRES DÍAS DE FURIA: KOSOVO 2004**
Luis Martín Aragonés. *General de brigada Retirado*
Ávaro Capella Vicent. *Coronel de Infantería*
Ramón Meléndez Valdés Navas. *Coronel de Infantería* **80**
- LA PROFECÍA DEL MAGO MERLÍN: ASALTO ANFIBIO ESPAÑOL EN CORNUALLS (INGLATERRA, 1595)**
Juan José Oña Fernández. *Capitán de Caballería Retirado. Doctor en Historia*
Jorge Bañón Verdú. *Teniente de Navío (RH) Licenciado en Ciencias* **86**
- 175 ANIVERSARIO DE LA ACADEMIA DE INFANTERÍA DE TOLEDO: FIELES A LA TRADICIÓN, FORJAMOS EL FUTURO**
Secretaría del Arma de Infantería **94**
- EL ARTE DE LIDERAR CON ESPADA Y PLUMA: CALDERÓN DE LA BARCA EN LA MILICIA**
Francisco José Trujillo Pacheco. *Comandante de Artillería*
María Pilar Belenguer Dávila. *Licenciada en Historia contemporánea* **100**

Suscripción y venta: calle de San Nicolás n.º 11 - 4.ª planta, 28013 MADRID

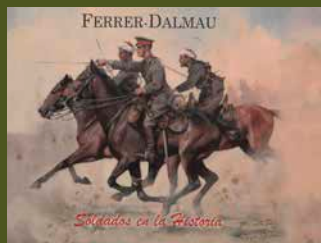
Tfno.: 915160485

ejercitorevista@et.mde.es

Precio unidad: 2 euros

Suscripción anual: España 9 euros; Europa: 15 euros; resto del mundo: 18 euros

(IVA y gastos de envío incluidos)



SECCIONES

OBSERVATORIO INTERNACIONAL

El Golfo en ebullición

Alberto Pérez Moreno

Coronel de Infantería DEM retirado

110

La amenaza yihadista en el Sahel

Carlos Echeverría Jesús

Profesor de Relaciones Internacionales
de la UNED

112

LA GUERRA Y EL FÚTBOL

El futbolista que asesinó a Mussolini

Carlos Tejeda Fernández

Coronel de Artillería retirado

114

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Bebiendo aire

Mini reactores nucleares

Los drones diminutos

Ricardo Illán Romero

Teniente coronel de Infantería

116

FILMOTECA

Enemigo silencioso

El viejo fusil

José Manuel Fernández López

Ejército de Tierra

118

INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

120

SUMARIO INTERNACIONAL

122

WARGAMES / JUEGOS DE GUERRA

Europa Universalis: El precio del poder

José Manuel Fernández López

Ejército de Tierra

124

AUTOBIOGRAFÍAS DE SOLDADOS

DE LA MONARQUÍA HISPÁNICA

Miguel de Cervantes

(1547-1616)

Óscar Sendón

Profesor de Literatura Española

Truman State University

126

EL DESVÁN DE LA HISTORIA

Agustín Crame, ingeniero militar. Visitador de las plazas y fortalezas del Caribe

Carlos Zamorano García

Coronel de Ingenieros retirado

128

NUESTRAS INSERCIONES

NOVEDADES EDITORIALES DEL MINISTERIO DE DEFENSA

35

BOLETÍN DE NOVEDADES DE LA BIBLIOTECA CENTRAL MILITAR

49

NORMAS DE COLABORACIÓN

92

CRÓNICA DE LA ENTREGA DE LOS PREMIOS REVISTA EJÉRCITO

106

PUBLICACIONES DEL EJÉRCITO DE TIERRA

121

INTERIOR DE CONTRAPORTADA:

De Pavía a Breda (1565-1625). «El Milagro del Empel»

131

A portrait of a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a military uniform. He is seated in a dark leather chair, with his hands clasped in front of him. The background is a dark, patterned wall. The uniform is olive green with various medals and insignia. On the right side of the image, there is a text overlay in white and green.

EL
TENIENTE
GENERAL
**ALEJANDRO
ESCÁMEZ
FERNÁNDEZ**
NOS RESPONDE

Estado Mayor del Ejército

El teniente general D. Alejandro Escámez Fernández nació en Madrid en 1961 e ingresó en la Academia General Militar en 1980 formando parte de la XL Promoción. En 1985 obtuvo el Real Despacho de Teniente del Arma de Infantería.

Es Diplomado en Estado Mayor, Operaciones Especiales y Mando de Unidades Paracaidistas, ha ejercido el mando en puestos de la Fuerza, mayoritariamente en la Brigada Paracaidista en los empleos de teniente, capitán, teniente coronel y coronel. Ha desempeñado funciones en el área de los recursos humanos en la Dirección de Gestión de Personal, y en el Estado Mayor de la Guardia Real. También ha ocupado puestos de carácter conjunto en el Estado Mayor de la Defensa.

Como general de brigada ha ejercido el cargo de Secretario General del Mando de Personal, como general de división el de la jefatura de Estado Mayor de la Fuerza Terrestre y el de Comandante General de Ceuta, siendo en este ámbito geográfico donde dirigió las operaciones «Balmis», «Baluarte» y la crisis migratoria de 2021, apoyando a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad y autoridades civiles; con el empleo de teniente general fue el jefe del Mando de Canarias y consecuentemente, del Mando Operativo Terrestre, desde donde se apoyó las acciones para limitar los daños del volcán de La Palma.

Ha participado en misiones internacionales, en Bosnia Herzegovina (1993) y en dos ocasiones en Afganistán (2006 y 2010).

Entre otros cursos, dispone el de Defensa Nacional del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, el de Relaciones Internacionales de la Sociedad de Estudios Internacionales, el de Gestión internacional de crisis del Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado y el NATO Defence against Terrorism course.

En octubre de 2022, es nombrado Segundo Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra.

¿Tras tres años como Segundo Jefe del Estado Mayor del Ejército (SEJEME), ¿qué supone para usted asumir ese puesto de alta responsabilidad?

Es un reto diario y un gran compromiso, pues proporcionar al jefe del Ejército los elementos de juicio necesarios para que fundamente sus decisiones, traducir éstas en órdenes y velar por su cumplimiento, nunca es una tarea fácil y aún menos, con un panorama estratégico tensionado, con el auge de nuevas amenazas en dominios no tradicionales, con tecnologías emergentes que nos supeditan, o con la eclosión, cada vez más frecuente, de situaciones de emergencias que requieren una pronta y eficaz intervención. Y para ello, se necesita una acertada comprensión del entorno, anticipación, iniciativa, rapidez y, sobre todo, mucha dedicación y precisión en el análisis, asesoramiento, planeamiento y coordinación global de nuestro Ejército.

¿Cómo afronta el Estado Mayor del Ejército (EME) el nuevo escenario geoestratégico en el que nos encontramos?

El EME afronta el nuevo escenario geoestratégico con una visión adaptativa y multidimensional, consciente de que vivimos en un entorno frágil, ansioso, no lineal e imprevisible, en el que las amenazas tradicionales se combinan con otras híbridas, ciberataques, desinformación, terrorismo transnacional, crimen organizado, que se unen a sorpresivas emergencias y catástrofes. Consecuentemente, ese entorno exige que la preparación de nuestras unidades, misión principal del Ejército, sea la más adecuada para dar una respuesta coordinada, flexible y resolutiva en caso de ser empleadas.

En este contexto, el EME se esfuerza en elaborar unos Planes Generales de Adiestramiento multifacéticos, rigurosos y flexibles, que las unidades ejecutan individualmente con sus propias capacidades, conjuntamente con el Ejército del Aire y del Espacio o la Armada, o combinadamente con nuestros socios y aliados, de noche o de día, en cualquier situación climatológica o cualquier supuesto operativo, en territorio nacional o fuera de él. Su adiestramiento convencional, no convencional, híbrido o específico, les permite estar en disposición de atender los retos que incluyen las líneas estratégicas del Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas (CEFAS) en sus vertientes de disuasión y defensa, proyección de la estabilidad u otras contribuciones a la seguridad.

En la línea de proyección de la estabilidad, el Ejército alista, genera y sostiene las estructuras operativas proyectadas en el exterior en el marco de las Organizaciones Internacionales de Seguridad y Defensa, en áreas geográficas tan distantes como Irak en la «Operación Apoyo a Irak», en el flanco este de nuestra geografía europea con el despliegue de importantes capacidades en Letonia y Eslovaquia, en el medio oriente formando parte de la operación de Naciones Unidas «Libre Hidalgo» entre la frontera libanesa e israelí, o apoyando a Turquía en la defensa antiaérea de su territorio.

En relación con el flanco este europeo, se asumirán mayores y más complejas responsabilidades como el hecho de liderar el Componente Terrestre de la Fuerza de Reacción Aliada (ARF) de la OTAN en el 2027.

Así mismo, en nuestro pacto de apoyo a Ucrania, además de proporcionarles material y equipo, hemos cooperado a adiestrar a más de 8 000 ucranianos en el marco de la misión de entrenamiento de la Unión Europea (EUMAN-UKR) y hemos asistido a cerca de 1 200 familiares en nuestras instalaciones de apoyo al personal.

En el ámbito nacional, no podemos olvidar nuestros cometidos de presencia, vigilancia y disuasión que realizan las Unidades del Mando de Canarias integradas en el Mando Operativo Terrestre, bajo la dependencia del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), y que están alerta para hacer frente a cualquier amenaza contra la seguridad en los espacios terrestres de soberanía e interés nacional.



¿Qué capacidades del ET considera que es necesario potenciar en este nuevo escenario? ¿Qué implicaciones considera que tendrá para el EME?

En el nuevo escenario geoestratégico, el Ejército de Tierra debe potenciar especialmente aquellas capacidades que le permitan responder a un eventual conflicto de alta intensidad, en el entendimiento de que siendo capaces de enfrentar lo más complejo que nos define la estrategia de seguridad nacional, permitirá enfrentar el resto de riesgos y amenazas que nos describe el citado documento. Ello implica: recuperar capacidades degradadas o desaparecidas, producto de un periodo de paz en el que esos desafíos se encontraban lejos de nuestras fronteras europeas; mejorar la disponibilidad operativa de los materiales que poseemos; incrementar las reservas de munición; modernizar los medios y sistemas existentes, así como adquirir aquellas nuevas capacidades que exigen las nuevas formas de combatir y que nos brinda la vertiginosa evolución de la tecnología. Fuegos de largo alcance, vehículos aéreos y terrestres no tripulados, munición merodeadora, sistemas de protección activa y pasiva, nuevos medios de defensa antiaérea, sistemas de comunicación y sistemas de ciberdefensa, son algunos de ellos. Pero los medios por sí mismo no son suficientes, se necesita adaptar nuestra doctrina, nuestra orgánica, la formación y el

adiestramiento, la infraestructura, la logística de apoyo, o los procedimientos asociados, para emplearlos eficazmente, y fundamentalmente se requiere personal. En este último aspecto, se necesita realizar un esfuerzo adicional, para que seamos capaces de captar y retener el capital humano que se demanda, tarea ardua en un contexto demográfico regresivo y en un escenario económico positivo y de gran competencia por captar y retener el personal con sus específicas competencias.

Para el EME, todo ello supone un notable empeño para determinar con precisión las capacidades necesarias, su inclusión en el ciclo de planeamiento de las FAS, su adecuada y oportuna obtención para finalmente incorporarlas y sostenerlas dentro de nuestra estructura orgánica. En ese planeamiento interviene todo el EME, en un proceso de planeamiento colaborativo y concurrente con el resto de los Estados Mayores de los Mandos que forman la estructura orgánica del Ejército, con el EMAD, y con los distintos departamentos del Ministerio de Defensa.

Este planeamiento nos exige estar al día de lo que acontece en los conflictos, de lo que hacen nuestros socios y aliados, de lo que los centros de pensamiento analizan y proponen, y de lo que nuestros centros tecnológicos, industria y academia son capaces de proporcionar.



¿Tras más de 45 años formando parte del ET, en los que ha visto múltiples cambios, cuáles son los principales desafíos, según su criterio a los que se enfrenta el ET en los próximos años? ¿Cómo afronta el EME los retos actuales y futuros?

Las reorganizaciones en los ejércitos empujadas por los cambiantes entornos operativos, las irrupciones tecnológicas y los condicionantes económicos y sociales han sido una constante en la historia militar. Aunque el cambio no presupone siempre mejorar, todo indica que para mejorar hay que cambiar y para cambiar hay que tener voluntad y conocimiento prospectivo.

En este sentido, la institución militar es una de las que más ha evolucionado a lo largo del pasado reciente en nuestro país. En estos años he sido testigo directo del paso de un Ejército de reemplazo a uno profesional, de un Ejército de 300 000 efectivos a uno de 80 000 profesionales con una gran reputación nacional e internacional, de un Ejército de guarnición y territorial a uno de proyección orientado a la misión y comprometido con las Organizaciones Internacionales de Seguridad y Defensa. En este periodo he atestiguado la natural incorporación de la mujer a cualquier puesto, la creación de la Unidad Militar de Emergencias o la culminación de varios planes de reorganización, adaptación, transformación y modernización del ET. En definitiva, soy testigo de un Ejército vivo que se adapta y

progresas para estar siempre en disposición de enfrentar los riesgos y amenazas del presente o del siempre incierto futuro.

El desafío más importante para el EME es planear y abordar con rapidez, exactitud y eficiencia un notable incremento de recursos financieros que ha llegado y nos llegará para satisfacer nuestras muchas necesidades. Hasta hace poco tiempo éramos expertos en gestionar la escasez y enumerar una larga lista de prioridades en una eterna espera. Ahora tenemos la oportunidad de situar al Ejército en el siglo XXI, dejando atrás medios e infraestructuras del pasado siglo.

Para ello, el EME, siguiendo la Visión y Propósito del jefe del Ejército, ha elaborado un ambicioso y detallado proyecto denominado Ejército 2035, con cuatro pilares. Transformar la Fuerza, su organización, su doctrina y su empleo. Transformar la Logística para dar el salto de la logística reactiva a otra predictiva, incorporar los nuevos materiales y las nuevas tecnologías, hacer del proyecto tecnológico «Base Logística del Ejército de Tierra (BLET)» una realidad que ya se vislumbra en Córdoba, y mejorar las infraestructuras de vida y funcionamiento, así como las de adiestramiento y las derivadas de las nuevas capacidades. La transformación digital de la propia administración del Ejército (gestión por procesos), de sus infraestructuras y la del campo de batalla donde debe operar,

siendo la guía el Programa ZEUS con su objetivo la «nube de combate». Y finalmente la transformación del factor humano, la adaptación de la gestión y formación del personal, su reclutamiento y retención, el aprovechamiento de sus capacidades (gestión del talento), su desempeño orientado a la misión, su autonomía responsable, su asistencia, apoyo, moral y compromiso con los objetivos y fines de la Institución.

En la era de la información, la transformación digital y la modernización de capacidades son ejes clave del ET ¿Cómo se está adaptando el ET a estos procesos?

La era de la información impone nuevos retos operativos, tecnológicos y organizativos. En este contexto, el ET está llevando a cabo un proceso de adaptación que incluye:

La modernización de sistemas de mando y control (programa MC3) con el desarrollo del sistema conjunto de radio táctica (programas SCRT), la incorporación de sistemas digitales de gestión del campo de batalla que permiten un conocimiento situacional más preciso y en tiempo real, y la mejora de la interoperabilidad con aliados a través de estándares comunes.

La digitalización de procesos internos y administrativos, la automatización de procesos rutinarios, y la mejora en la gestión del ciclo de vida de materiales mediante soluciones digitales.

La ciberdefensa y seguridad de la información, con el refuerzo de la estructura de ciberdefensa, tanto en capacidades técnicas como en formación del personal, así como la implantación de herramientas de monitorización, detección temprana y respuesta ante ciber amenazas.

La mejora de la formación y cultura digital del personal mediante el impulso de programas de capacitación tecnológica, introducción de herramientas de simulación avanzada, realidad virtual y realidad aumentada para el adiestramiento, y la adaptación doctrinal para incluir nuevas capacidades derivadas de la transformación digital.

La innovación y cooperación tecnológica, participando en proyectos de I+D+i con universidades, centros tecnológicos, y la industria de defensa. En este sentido, el Ejército organiza talleres de capacidades donde se plantean las necesidades y las respuestas que a ellas puede dar la industria o la academia, y que concluyen en el denominado Foro de Ejército, empresa y entorno académico (Foro 2E+I) de edición anual, y de tanto atractivo para todas las entidades que trabajan en el ámbito de la seguridad y defensa.

En definitiva, el ET se está adaptando para integrar, a través del conocimiento, las nuevas tecnologías y así ostentar una posición de ventaja en el campo de batalla y facilitar a los combatientes un entendimiento del mundo tecnológico mucho más amplio.



Como consecuencia de las lecciones identificadas del nuevo contexto geopolítico, ¿qué posible impacto tendrán en el ET?

Las lecciones identificadas procedentes de conflictos recientes y de la creciente competencia entre potencias están obligando al ET a una revisión de sus capacidades, estructuras y formas de operar.

El Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército es el órgano de nuestra estructura orgánica responsable del «conocimiento» y, por tanto, quien obtiene, analiza y difunde las lecciones identificadas en los distintos escenarios de conflicto, y que con su posterior validación dan lugar, como lección aprendida, a una acción correctora o a un cambio real en procedimientos, doctrina, materiales, formación, adiestramiento u organización.

En este sentido, las lecciones identificadas están afectando de forma sustancial a todas las funciones tácticas y apuntan a que debemos mantener la orientación de la preparación hacia el combate convencional multidominio, espolvoreado por situaciones híbridas complejas. Esto supone la necesidad de mayor potencia y alcance de fuegos, más y mejores medios de inteligencia, de defensa antiaérea, de sistemas autónomos, de sensores, de guerra electrónica y de herramientas tecnológicamente avanzadas como la inteligencia artificial, cada vez más presente e imprescindible en la reducción de los ciclos de decisión. Debemos reforzar las medidas de protección de nuestras formaciones, particularmente contra el empleo masivo de medios aéreos no tripulados. Necesitamos mejorar la integración de los otros dominios tradicionales e impulsar los relacionados con el ámbito ciber y cognitivo, y disponer de sistemas de mando y control más rápidos y resilientes y con mejor conciencia situacional. Igualmente, necesitamos recuperar la logística de campaña para conflictos prolongados, con una mayor necesidad de *stocks*, priorizar el mantenimiento a vanguardia y a una mayor movilidad estratégica y táctica. Además, debemos tener empeño por la



dispersión y ocultación para sobrevivir a ataques de precisión, acostumbrarnos a operar en entornos degradados (sin GPS, sin comunicaciones seguras, etc) y en escenarios urbanos complejos y muy sensorizados.

Nada nuevo a lo largo de la historia, los ingenios de guerra han condicionado los campos de batalla, y lo que se ha observado en ellos se

ha ido incorporando a las tácticas, técnicas y procedimientos de combatir. La diferencia con la actualidad es que esos ingenios de guerra evolucionan a una velocidad vertiginosa y están al alcance de todos los actores del conflicto y consecuentemente, las lecciones se deben incorporar mucho más rápido si se quiere tener una posición de ventaja.

Finalmente, reseñar que todas las lecciones identificadas apuntan a que ahora, como antaño, el dominio donde los riesgos y amenazas impactan con más intensidad y con mayores efectos es el dominio terrestre, el dominio donde se vive y se dirige, en el que se gana o se pierde. Y aunque vislumbremos un futuro donde autómatas asaltan trincheras y resuelven contingencias, el ser humano, con sus botas sobre el terreno, siempre estará presente como un actor necesario e imprescindible. Por tanto, las capacidades terrestres con el personal que las opere, imperecederamente deben ser una prioridad.

¿Qué considera necesario destacar de las misiones llevadas a cabo por el ET en los últimos años en el ámbito de la preparación y el sostenimiento de la Fuerza?

Cerca de 3 000 efectivos del ET se encuentran formando parte de los contingentes que operan en el exterior en el marco de las misiones internacionales en la que España participa. Ello significa que hay 9 000 efectivos implicados, los desplegados, los que se encuentran preparándose para desplegar (desarrollando sus programas de preparación específicos, pues cada misión es distinta) y los que han finalizado la misión, que se encuentran en la readaptación al puesto táctico y cometido que tenía previo a su despliegue. Esto supone un esfuerzo notable de preparación, proyección, presencia y sostenimiento, pero con un rédito extraordinario para la operatividad de nuestras unidades, pues los escenarios donde despliegan y los cometidos que desempeñan en un marco multinacional son una perfecta y provechosa escuela.

Desde el punto de vista logístico, proyectar y sostener este volumen de efectivos con los medios y capacidades que operan a tanta distancia del territorio nacional (más de 5 000 km en el caso de Irak) constituyen un auténtico reto, particularmente a lo que al transporte, abastecimiento y mantenimiento se refiere, y que nuestra estructura logística soporta con extraordinaria eficacia, dado que acumula una dilatada experiencia en escenarios tan carentes y lejanos como el Sahel o Afganistán.

En conjunto, estas misiones han fortalecido la preparación operativa del ET y han consolidado su capacidad de sostener el esfuerzo en escenarios internacionales complejos, siempre con plena disponibilidad y compromiso con nuestros aliados.

¿Qué papel ha desempeñado el EME en las emergencias de los últimos años (COVID, erupción de La Palma, DANA e incendios de este verano)? ¿Qué aspectos más relevantes considera necesario destacar?

El papel que juega el EME, como siempre, está en el ámbito del planeamiento, por un lado, manteniendo actualizados los Planes de Emergencias que se disponen y por otro, elaborando las órdenes específicas para cada una de las emergencias que han surgido en los últimos años, en nuestra geografía nacional con demasiada frecuencia y con diferentes formas. Tras el planeamiento, la función principal

del EME es la coordinación de la ejecución con todos los actores de nuestro propio Ejército, con la UME, con autoridades civiles y con el departamento de defensa. Hay que reseñar que, en estos casos, la actuación del Ejército se lleva a cabo bien en apoyo de la UME, bien en apoyo a las autoridades civiles.

Las unidades del ET han demostrado ser un recurso de enorme valor en estas situaciones, avalado por su estructura jerárquica, por su permanente disponibilidad, por su preparación para afrontar también este tipo de contingencias, por su rapidez de respuesta y flexibilidad y, sobre todo, por el nivel de compromiso de sus componentes.

Nuestros efectivos y capacidades han estado presentes durante la pandemia, desarrollando las Operaciones «Balmis» y «Baluarte»; en las emergencias producidas por copiosas nevadas como la «Operación Filomena» o por las inundaciones, siendo la última la Operación de Apoyo a Valencia; en la lucha contra incendios como los acontecidos este pasado verano, o en su prevención con las Operaciones «Centinela Gallego» y «Centinela Tinerfeño»; en catástrofes como el terremoto de Lorca o el volcán de La Palma; así como, en acontecimientos migratorios masivos, o recientemente durante el apagón. Nuestros puentes, nuestras máquinas de ingenieros, nuestros campamentos, nuestros transportes, nuestros helicópteros, han sido piezas esenciales para tratar de paliar las consecuencias de todas estas situaciones.

Por último, citar que estas actuaciones han tenido un profundo valor social, ya que han reforzado la confianza y percepción del Ejército como una institución útil al servicio pleno de la ciudadanía, cercana, eficaz y comprometida con las necesidades del país, especialmente en los momentos más difíciles.

El ET va a pasar de un modelo sistémico basado en el SIMADE (Sistema de Mando y Dirección del ET) a otro basado en la gestión por procesos ¿Cuál es la diferencia fundamental entre ambos modelos? ¿Cómo se está implementado en el ET?

La diferencia fundamental entre el modelo sistémico y el de gestión por procesos radica en el enfoque: mientras que el primero se centra en la estructura y en las funciones asignadas a cada órgano, la gestión por procesos pone el acento en el flujo de actividades y en los resultados, atravesando diferentes órganos y buscando mayor eficiencia y calidad en la actuación del ET.

El mapa de procesos es un diagrama de alto nivel en el que se categorizan los procesos que el ET realiza para su funcionamiento. Dicho mapa forma parte de la jerarquía global de Procesos del Ministerio de Defensa. Sintéticamente, nuestros procesos se agrupan en tres troncales: Gobierno, contribución del ET a Operaciones y Apoyo.

Cada proceso cuenta con un responsable, unos objetivos claramente definidos y unos indicadores que permiten medir su grado de cumplimiento. Además, se han introducido herramientas y plataformas digitales que facilitan

el modelado de los mismos, su tratamiento documental y técnico, y el seguimiento de su implementación.

La implantación se está llevando a cabo de manera gradual. Actualmente, conviven procedimientos propios del modelo sistémico con procesos transversales, hasta que se complete la transición plena al nuevo modelo.

El EME desempeña un papel central en todas las etapas, desde el diseño del mapa de procesos hasta la normalización de procedimientos, la supervisión y la evaluación de resultados para asegurar que el cambio se produzca de forma fluida, ágil y eficiente.

¿Por último, una persona con su gran experiencia que ha estado destinado en puestos tan relevantes y siendo un gran apasionado del ámbito de la comunicación, qué mensaje le gustaría transmitir a todos los hombres y mujeres que forman parte del ET?

A lo largo de mis años de servicio he podido comprobar fehacientemente que el éxito en la resolución de las situaciones complicadas, que el motor del cambio, y que el prestigio de nuestra institución, radica en la valía y competencia

profesional de los hombres y las mujeres que la forman. Su vocación de servicio y sus valores, promovidos e inculcados desde dentro, son excepcionales.

Los materiales se modernizan o renuevan, los procedimientos cambian, la organización se transforma, pero el conocimiento, las tradiciones y los valores de nuestro máspreciado activo, su personal, seguirá siendo el corazón de nuestra profesión, que en ocasiones exige renunciass, desvelos e incluso sinsabores y pérdidas, pero que premia con la mayor y más valiosa recompensa a la que se puede aspirar, la satisfacción de servir y proteger a nuestros conciudadanos, colaborando a su bienestar y seguridad.

Por ello, tan sólo les diría que el fin merece el esfuerzo, a pesar de que haya que sortear obstáculos y los animo a que sigan trabajando con ahínco para contribuir a disponer un Ejército mejor, más útil, cercano, moderno y resolutivo, que se adapta a los retos y desafíos de su tiempo. La aportación y compromiso de todos y cada uno de nosotros es imprescindible para el éxito de nuestro Ejército y con él el de España. «La fuerza del equipo reside en cada miembro. La fuerza de cada miembro es el equipo», por ello la fuerza del Ejército reside en la fuerza de sus componentes.■



EL FUTURO DEL SALE

(SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO)

DE LO ANALÓGICO A LO DIGITAL

Estado Mayor del Ejército | División de Logística

«Una mención especial merece la logística, cuyas capacidades son imprescindibles y decisivas ante cualquier operación, desde las de alta intensidad como el despliegue avanzado en Eslovaquia a las de apoyo a autoridades civiles como la que se lleva a cabo para paliar los devastadores efectos de la DANA». General de Ejército JEME en su propósito para 2025.

Imaginemos un campo de batalla o una operación en apoyo a las autoridades civiles en el año 2035. Ya no hay ruidos ensordecedores de camiones de abastecimiento, ni el caos de la logística. El silencio, tenso y expectante, solo se ve interrumpido por el zumbido casi imperceptible de drones autónomos que, como ángeles de la guarda tecnológicos, surcan los cielos. Estos drones entregan, con precisión milimétrica, raciones y equipos médicos directamente a las unidades, minimizando riesgos humanos y optimizando cada movimiento. Esta no es una fantasía de ciencia ficción, sino la visión tangible del Sistema de

Apoyo Logístico del Ejército (SALE), el corazón palpitante y silencioso de la «Fuerza 2035» del Ejército de Tierra.

En este contexto, el apoyo logístico, lejos de ser una función de apoyo reactiva, evoluciona para convertirse en un multiplicador de fuerza, un elemento que permita a las unidades operar de manera más prolongada, con mayor autonomía y con una menor exposición al riesgo.

En un mundo donde los conflictos son cada vez más complejos y dinámicos, la agilidad y la resiliencia de la cadena

de suministro no son solo un factor de ahorro de costes; son un imperativo que reduce la «huella logística», liberando personal y recursos para tareas de combate y fortaleciendo la moral y la voluntad de vencer.

Este artículo narra el viaje del SALE; desde sus orígenes funcionales y analógicos, pasando por su despertar digital en la era de la Transformación Digital y la Logística 4.0, hasta su culminación como un sistema hiperconectado y predictivo, un sistema basado en una estructura resiliente capaz de responder ágilmente a los rápidos cambios del entorno.

Vehículos Logísticos del ET en repostaje táctico
Grupo Logístico de la Legión

EL LEGADO ANALÓGICO: EL SALE DE 2011

Para comprender la magnitud de la revolución digital, podemos remontarnos al año 2011. La Instrucción General 06/11 del Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME), definió este Sistema como «el instrumento mediante el cual el JEME, dentro de sus competencias, obtiene, sostiene y gestiona los recursos materiales y transporta los recursos que el ET precisa para el cumplimiento de sus misiones». Esta definición sentó las bases de un sistema que, aunque robusto para su época, estaba intrínsecamente anclado en una filosofía funcional.

La estructura del SALE de 2011 se articulaba en torno a tres subsistemas:

- 1. Subsistema de Abastecimiento:** Responsable de la provisión de todo tipo de recursos, desde municiones y combustibles hasta vestuario y raciones.
- 2. Subsistema de Mantenimiento:** Encargado de asegurar la operatividad de los sistemas de armas y materiales a través de reparaciones y revisiones programadas.
- 3. Subsistema de Transporte:** Responsable del movimiento de personal y material entre diferentes puntos.

Cada uno de esos subsistemas era dirigido por su correspondiente Director dentro del SALE y gestionados como un pilar vertical bajo la supervisión del Jefe del Mando de Apoyo Logístico del Ejército (GEMALE) y con intervención de autoridades no orgánicas del MALE: Jefatura de los Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Asistencia Técnica (JCISAT)¹, la Dirección de Sanidad (DISAN), la Dirección de Acuartelamiento (DIACU) y la Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER); creando una estructura de silos funcionales.

Si bien esta organización permitía una especialización profunda en cada área, también generaba barreras para la comunicación y la colaboración transversal, un desafío cultural y burocrático que limitaba la agilidad del sistema en su conjunto.



Fabricación aditiva en el ET— Fuente: AALOG 41

La logística del Ejército de Tierra en 2011 operaba con una cadencia que, en retrospectiva, podría compararse con la de un «teléfono de disco». Los procesos eran predominantemente manuales, los registros se plasaban en papel y la gestión de inventarios dependía más de la intuición y la experiencia del personal veterano que de datos en tiempo real. Era, en esencia, una logística reactiva, donde las necesidades se cubrían una vez que surgían, y la visibilidad de la cadena de suministro, desde el almacén central hasta la unidad apoyada, era limitada y fragmentada.

Aunque el Sistema Integrado de Gestión Logística del Ejército (SIGLE) ya existía como la «columna vertebral» informática del SALE, su implantación y capacidades eran todavía incipientes. La informatización de la gestión era un objetivo en desarrollo, y las herramientas y la infraestructura

necesarias para una integración profunda y una visibilidad completa de la cadena aún no estaban maduras ni ampliamente desplegadas. Los datos fluían lentamente, lo que podía generar cuellos de botella y demoras en la toma de decisiones, y la calidad de esos datos era, a menudo, cuestionable.

El logista de 2011 lidiaba con montañas de carpetas y formularios. La información sobre la disponibilidad operativa se obtenía principalmente mediante «Inspecciones Técnicas» puntuales, lo que no ofrecía una visión continua del estado del material. La ausencia de datos en vivo significaba que las decisiones sobre abastecimiento o mantenimiento se basaban en informes retrospectivos, lo que generaba demoras significativas y podía conducir a carencias de material vital en el momento más crítico.



Helitransporte en ejercicio
«Tormenta Alada».
Fuente: Álvaro Expósito



Abastecimiento aéreo.
Fuente: J.M. Dueñas.

El objetivo de tener «visibilidad de la situación de logística del ET» era, en ese momento, más una aspiración que una capacidad plenamente realizada. Este modelo, por tanto, generaba una huella logística considerable y lenta, una debilidad estratégica que los nuevos escenarios de conflicto harían inaceptable.

LA SITUACIÓN ACTUAL: EL DESPERTAR DIGITAL Y DE LA LOGÍSTICA 4.0

Aunque el SALE del que hemos partido como referencia seguía siendo eficaz, la evolución de la logística marcaba un punto de inflexión. Así, la **Directiva 03/2018**, en el marco del ambicioso proyecto «Fuerza 2035», replanteó las necesidades logísticas de la futura Fuerza basándose en la tecnología emergente y en la necesidad de conseguir una gestión eficiente de la cadena de suministros y la disponibilidad operativa de los materiales mediante un sistema resiliente y una mayor agilidad para la toma de decisiones en el ámbito de la logística.

Sin embargo, la transformación tecnológica no podía tener éxito sin una evolución organizativa paralela. El Ejército de Tierra entendió que, para gestionar una logística

integrada y basada en datos, la vieja estructura de silos funcionales era un obstáculo. La prueba fehaciente de este cambio de mentalidad llega con la Orden DEF/760/2020, que reorganiza la estructura del Mando de Apoyo Logístico. Esta norma crea la Dirección de Integración de Funciones Logísticas, órgano responsable de dirigir de forma unificada los procesos de abastecimiento, mantenimiento y transporte y la Dirección de Adquisiciones, órgano responsable de proporcionar los recursos y/o servicios derivados de las necesidades de la reposición del abastecimiento, del mantenimiento y del transporte en estrecha coordinación con la otra Dirección.

Este cambio no era solo la manifestación orgánica de la nueva filosofía; demostraba que el Ejército pasaba de ver la logística como tres actividades separadas en cada subsistema a entenderla como un único proceso integrado.

En la actualidad, la propia organización ha evolucionado con cambios significativos. Cambios ya realizados, como son transformar la Jefatura de Ingeniería del MALE en una Dirección de Ingeniería independiente diseñada para avanzar en un nuevo SALE más tecnológico, o como la necesidad de modificar autoridades del SALE no orgánicas del MALE.

Asimismo, se están materializando conceptos clave para la transformación: la calidad y la explotación del dato. Y con esta filosofía, como parte de esta evolución, a través del SALE se están evolucionando los sistemas de armas de meras herramientas de combate a fuentes activas de información. Un ejemplo paradigmático de esto es la implementación de dispositivos de adquisición de datos (DAQ) en vehículos. Estos dispositivos recolectan información del «CAN bus» del vehículo, una especie de sistema nervioso digital interno, con el objetivo de optimizar el mantenimiento y migrar desde una estrategia reactiva, a una basada en el mantenimiento predictivo; que es aquel capaz de adelantarse a la avería para evitar que se produzca y donde el Sistema de Logística Predictiva (SILPRE) es la punta de lanza.

El SALE se encuentra hoy en una fase de transición dinámica, un puente entre el pasado analógico y el futuro hiperconectado. En este momento, y toda vez que alcanzar el objetivo pueden suponer cambios ambiciosos, se va a contemplar un periodo de transición en el que, manteniendo un funcionamiento del sistema similar al actual, se comenzarán a desarrollar los nuevos procesos de la Transformación Digital y se afianzará la ansiada Logística 4.0. El éxito dependerá de superar varios condicionantes críticos. En primer lugar, garantizar que la información recolectada sea precisa,



Trabajos en el Subsistema de Transporte. Fuente: J.M. Dueñas

completa y esté protegida contra ciberamenazas. En segundo lugar, desarrollar el «talento humano y la capacitación»; la tecnología más avanzada es inútil sin personal con las habilidades necesarias para gestionarla y explotarla. Finalmente, lograr una integración total y sin fisuras entre los subsistemas heredados y las nuevas plataformas tecnológicas.

En este nuevo «terreno de juego» la construcción de la Base Logística del ET y su evolución hacia el Centro de Tecnología y Logístico del ET (CTLET) marcará parte de esta transición hacia un nuevo SALE más resiliente y eficiente.

EL NUEVO SALE DEL 2035

Si la logística de 2011 era un «teléfono de disco» y la actual es un sistema en transición en forma de «teléfono digital», la visión para 2035 es, sin duda, un *smartphone* de última generación. El nuevo SALE será la culminación de un proceso que se asentará sobre siete pilares interconectados, cada uno de ellos diseñado para maximizar la eficiencia, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta:

1. **Hiperautomatización:** El uso extensivo de tecnologías como la IA, el Internet de las Cosas (IoT) y la robótica para automatizar una vasta gama de procesos logísticos. Desde la gestión de almacenes hasta la planificación de rutas de transporte, la hiperautomatización reduce drásticamente los errores humanos y libera al personal para tareas de mayor valor añadido.
2. **Personalización y Flexibilidad:** El enfoque se desplaza hacia soluciones logísticas personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de cada unidad. Los procesos se vuelven más flexibles y ágiles, respondiendo rápidamente a cambios inesperados en la demanda, las condiciones del terreno o las circunstancias externas.
3. **Sostenibilidad:** Un componente clave que va más allá de la responsabilidad ambiental. Incluye el uso de energías renovables, la reducción de residuos y la optimización

del transporte. En el ámbito militar, la sostenibilidad es un imperativo operacional que hace la cadena logística más resiliente, menos vulnerable a interrupciones y más rentable a largo plazo.

4. **Conectividad y Colaboración:** El SIGLE se consolida como un conjunto de sistemas interconectados, el verdadero «sistema nervioso» del SALE, permitiendo compartir información en tiempo real entre todos los actores de la cadena logística. Esta interconectividad se apoya en arquitecturas de comunicación abiertas y estandarizadas, asegurando una interoperabilidad sin fisuras.

5. **Talento Humano y Capacitación:** La tecnología es una herramienta, pero la clave del éxito reside en el personal. Este pilar se centra en el desarrollo de habilidades digitales avanzadas, potenciando la creatividad y la toma de decisiones. La tecnología no reemplaza al ser humano, sino que lo empodera.

6. **Seguridad:** En un entorno hiperconectado, la ciberseguridad se convierte en un elemento fundamental y no negociable. Un sistema logístico comprometido podría paralizar las operaciones militares de manera más efectiva que un ataque físico directo. La ciberseguridad, por lo tanto, es tan crítica como la seguridad física, garantizando la integridad,

confidencialidad y disponibilidad de los datos y procesos logísticos.

7. **Analítica Predictiva y Toma de Decisiones:** El uso masivo de *Big Data* es esencial para prever tendencias, identificar riesgos potenciales y tomar decisiones informadas y proactivas. Esto es fundamental para la optimización del inventario y las rutas de transporte, permitiendo al sistema anticiparse a las necesidades y a los problemas antes de que se materialicen.



Fabricación aditiva en el ET.
Fuente: AALOG 41



Subsistema de Abastecimiento (Clase III). Fuente: J.M. Dueñas

Aspectos clave en la evolución y en el asentamiento de estos pilares serán: la migración de la gestión funcional a una gestión por procesos, la orgánica que los sustente y las nuevas tecnologías.

En el ámbito de la gestión por procesos, el SALE de 2035 se articulará en torno al proceso troncal de Apoyo del ET ya definido, dentro de la categoría de procesos de Recursos Materiales; encontrándose en la actualidad definiéndose los procesos de alto nivel que gobernarán todo el ciclo de vida del material y que permitirán:

1. Estudiar las necesidades futuras, analizar el rendimiento de los sistemas en servicio y definir los requisitos de sostenimiento para nuevos programas.

2. Integrar los requisitos logísticos definidos en el análisis dentro de los contratos de obtención, asegurando que los nuevos sistemas se diseñen para ser sostenibles.

3. Gestionar la puesta en servicio y el sostenimiento de los materiales, asegurando que todos los elementos del apoyo (repuestos, personal, herramientas, documentación) estén disponibles y sincronizados.

Con la migración se pretende pasar de un sistema encasillado en la jerarquía orgánica establecida centrada en unos objetivos específicos por cada subsistema, a una nueva organización más horizontal, incluso reticular, que surja de la gestión de procesos interrelacionados, orientados a conseguir objetivos globales de interés para el ET.

En el ámbito de la orgánica, punta de lanza de esta transformación será el CT-LET, epicentro físico y tecnológico de esta Transformación Digital; siendo no solo un simple almacén o taller, sino un «catalizador de los procesos de alto nivel», un centro de excelencia que impulsará la innovación y optimizará las operaciones logísticas más complejas en el ámbito de los procesos. Desde este nodo central, el modelo podrá evolucionar de una «malla escalonada» rígida a una «red reticular» de nodos interconectados. Las unidades dispondrán de una mayor autonomía logística en todas las funciones logísticas, mientras que el CTLET y otros nodos especializados se encargarán de las intervenciones más complejas y automáticas, asegurando un servicio más eficiente, flexible y accesible.

En el ámbito de la tecnología, el cambio de modelo debe basarse en las nuevas tecnologías emergentes; entre las que podemos destacar:

Inteligencia Artificial (IA): La IA evolucionará del mantenimiento predictivo al prescriptivo. El sistema no solo predecirá un fallo, sino que simulará diferentes cursos de acción y prescribirá la solución óptima, automatizando la solicitud de repuestos, la planificación de la intervención y la actualización del inventario.

Gemelos Digitales y Realidad Aumentada: Cada sistema de armas relevante tendrá su «Gemelo Digital», una réplica virtual alimentada en tiempo real por los datos de los sensores del equipo físico. Este «clon virtual», conectado a través del «hilo digital» que registra toda su historia desde la



Tareas de Mantenimiento en Escalón. Fuente: Álvaro Expósito



Tareas de abastecimiento (clase V)



fabricación, permitirá monitorizar su salud, simular el efecto de misiones futuras y predecir fallos con una precisión sin precedentes. Integrado con herramientas de Realidad Aumentada (RA), permitirá a los técnicos «ver» el interior de un motor o recibir instrucciones superpuestas para realizar reparaciones complejas, revolucionando el mantenimiento y la formación.

- **Fabricación Aditiva (Impresión 3D):** La impresión 3D será una capacidad orgánica en el apoyo logístico. En lugar de esperar semanas por un repuesto crítico, una unidad podrá fabricarlo in situ.
- **La «Última Milla» Autónoma:** Los drones autónomos serán la vanguardia de la entrega logística.
- **La internet de las cosas (IoT):** permitirá dar vida a recursos logísticos para ser más eficientes. Sus sensores se convierten en el combustible de la Inteligencia Artificial (IA).
- **Herramientas de Aprendizaje Automático (Machine Learning-ML) y Aprendizaje Profundo (Deep Learning - DL)** analizan estos volúmenes de *Big Data* para desarrollar algoritmos de predicción de fallos y desarrollar análisis logísticos de manera muy ágil.
- **Blockchain:** ese registro digital permite crear cadenas de suministro más transparentes, seguras y eficientes. Permitirá a todos los actores de la cadena logística (red de apoyo y red apoyada) compartir información en una única plataforma segura y en tiempo real. Esto elimina los silos de información y la dependencia de trámites en papel, que a menudo causan retrasos, errores y fraudes.

CONCLUSIÓN

El viaje del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército desde el «teléfono de disco» de 2011 hasta el *smartphone* de última generación» de 2035 es un testimonio elocuente de la visión estratégica y la notable adaptabilidad del Ejército de Tierra. Es una sinfonía logística donde la tecnología de vanguardia, y el desarrollo del talento humano se entrelazarán para crear un sistema más inteligente, ágil y, sobre todo, más resiliente.

Esta transformación permitirá al SALE adelantarse a los problemas logísticos a los que tiene que dar solución siendo mas predictivo, mucho mas rápido en la toma de las decisiones que afecten al sistema y consiguiendo una eficacia en la organización logística sin precedentes.

Todo ello de la mano de la gestión de los procesos internos que se desarrollen y en la aplicación de las nuevas tecnologías.

La evolución irá mucho más allá de la eficiencia interna. El nuevo SALE se consolidará como un factor decisivo, proporcionando ventajas estratégicas tangibles: una disponibilidad operativa de los sistemas de armas drásticamente mejorada, una mayor autonomía de las unidades en el terreno y una resiliencia superior de la cadena de suministro frente a las interrupciones en entornos disputados.■

NOTAS

- 1 En la actualidad Jefatura del Cibespacio y de los Servicios de Asistencia Técnica.



Trabajos en el Subsistema de Mantenimiento. Fuente: J.M. Dueñas



Subsistema de Abastecimiento (Clase VIII)



Raciones de combate preparadas para distribuir por el SUABTO. Fuente: J.M. Dueñas

CEMA

(ACTIVIDADES CIBERNÉTICAS Y ELECTROMAGNÉTICAS)

DEL CONCEPTO TEÓRICO A SU APLICACIÓN EN OPERACIONES

Jefatura del Ciberespacio y de los Servicios de Asistencia Técnica | JCISAT

INTRODUCCIÓN

Todos los ejércitos y gran parte de nuestra sociedad tienen una dependencia casi absoluta del espectro electromagnético. La mayor parte del soporte de transmisión de las fuerzas tácticas desplegadas se basan en sistemas que utilizan la radiofrecuencia: radio de combate, sistemas satélites de comunicaciones, de posicionamiento o de observación, radioenlaces, sistemas 5G en desarrollo, radares, sensores, UXV, munición inteligente...

Sobre esta capa física corren aceleradamente los datos que proporcionan la información necesaria para planear y conducir las operaciones, en lo que denominamos la capa lógica. Y por encima de esta, los usuarios de los diferentes sistemas, que en la teoría doctrinal se denominan «ciberpersonas»... aunque el ciberespacio se

nos haya llenado últimamente de «cibercosas» (los UAX, los sensores no atendidos, la munición inteligente, todos usan el ciberespacio).

Esta es la taxonomía del ciberespacio, al que debemos calificar como artificial y nunca virtual, al ser un constructo fabricado y dirigido por el ser humano y con una capa física innegable. Tres capas que interactúan de forma continuada, y sobre las que se puede interactuar.

Conocemos muy bien que es un ciberataque. Normalmente utiliza la capa lógica (y los descuidos de las ciberpersonas no concienciadas) para alcanzar sus objetivos: robar información o dinero, engañar, manipular y hasta neutralizar y destruir un sistema.

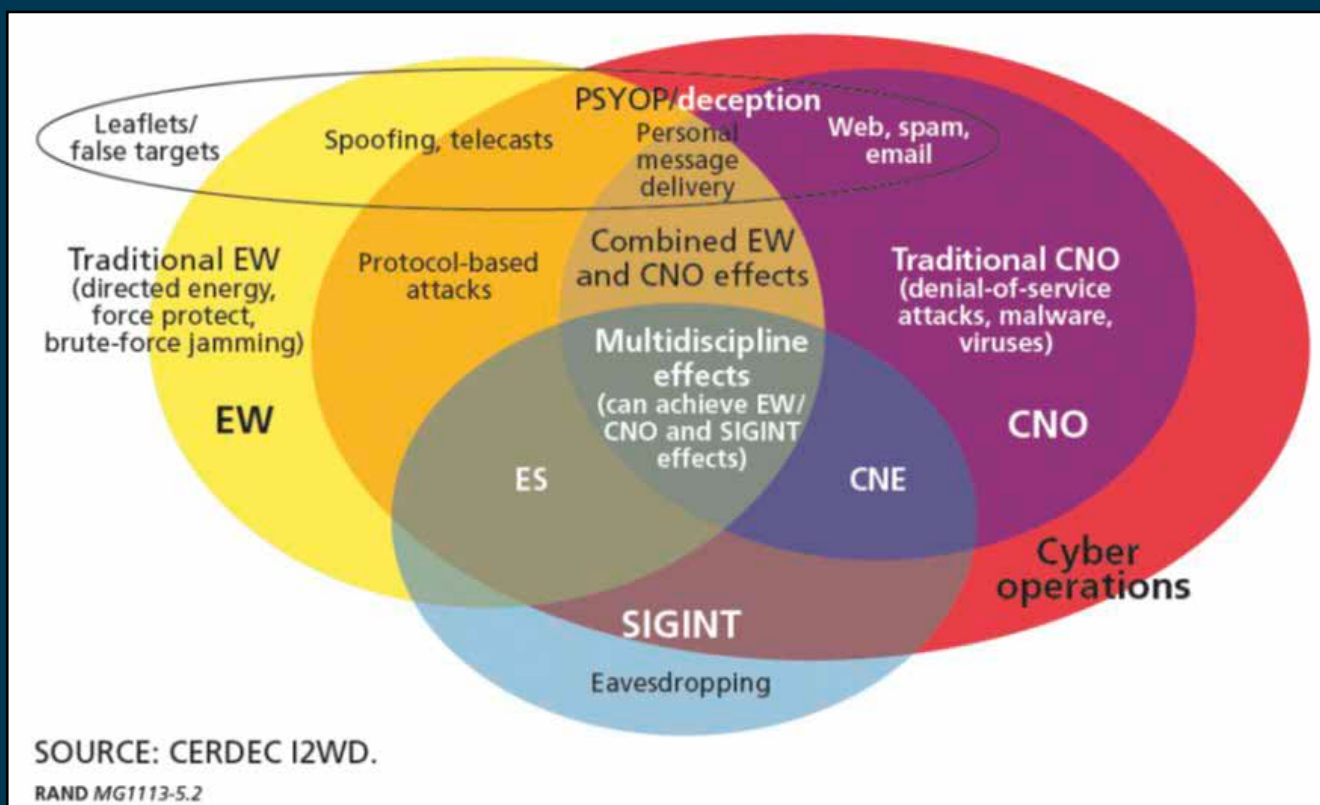
En combate, y teniendo en consideración la citada dependencia de la

capa física para la transmisión de datos, se plantea la posibilidad de integrar, coordinar y sincronizar diferentes acciones orientadas a alcanzar una posición de ventaja en las operaciones, actuando sobre estas tres capas simultánea o sucesivamente, pero siempre de forma coordinada y sincronizada, aprovechando principalmente las posibilidades y vulnerabilidades de la capa física, el espectro electromagnético, un viejo conocido de las operaciones militares gracias a la guerra electrónica.

¿Es posible y factible? ¿Se está haciendo? ¿Otorga ventajas? Veámoslo.

GÉNESIS DEL CONCEPTO CEMA

Si bien pudiera parecer que este concepto es relativamente reciente, debemos remontarnos a más de una



Convergencia de las operaciones electromagnéticas y las operaciones en el ciberespacio.
 Fuente: Rand Corporation, 2013

década para encontrar su origen. En 2013 la estadounidense RAND Corporation publicó un extenso monográfico bajo el título «Redefiniendo los límites de la guerra de la información para un Ejército en un mundo inalámbrico» en el cual ya se apuntaba no solo a la necesaria convergencia de las operaciones electromagnéticas y las operaciones en el ciberespacio, sino también a su intrínseca relación con lo que hoy denominamos dominio cognitivo. Su resumen ejecutivo se puede apreciar en la figura que ilustra esta página.

En febrero de 2014, el US ARMY elaboró un manual de campo de uso público, el FM 3-38 «Operaciones Ciber Electromagnéticas (CEMA)», que comenzaba a articular la organización de estas actividades en el nivel táctico terrestre, fundamentalmente a través de células CEMA ubicadas en los cuarteles generales de las grandes unidades.

Simultáneamente en nuestro Ejército se comenzaba a identificar esta convergencia. La PD «Guerra Electrónica» (noviembre 2014) señalaba que «los dominios del ciberespacio y del espectro electromagnético tienen un área importante de solape, lo que implica que las capacidades de EW y la

ciberdefensa son interdependientes. Por ello deben identificarse las capacidades necesarias de EW y de ciberdefensa, al objeto de que ambas se complementen y tengan potenciales efectos sinérgicos.»

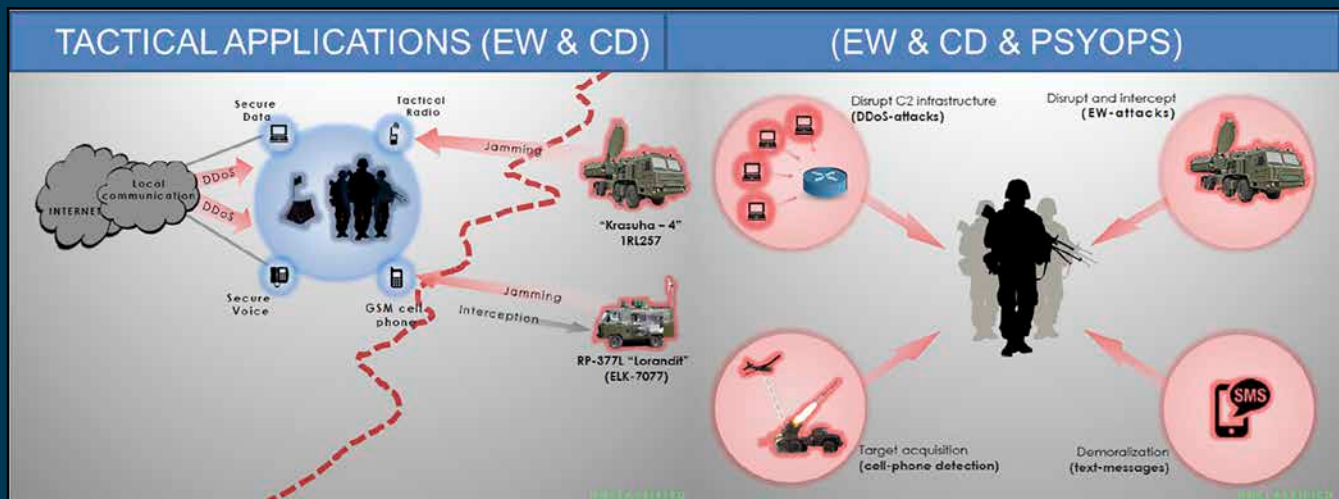
A partir de este momento esta necesidad se hace patente y se refleja tanto en diferentes documentos del Estado Mayor del Ejército como en el Concepto de Ciberdefensa del JEMAD (2018). En 2021 se crea la Subdirección CEMA en el seno de la JCISAT, en 2023 MADOC publica la Nota Doctrinal 01/23 CEMA y a partir de ese momento se establecen directivas, planes y aplicaciones experimentales en el Ejército de Tierra, que ha tomado en consideración este concepto, iniciando su implantación en el entorno operativo. Algunos países de nuestro entorno lo vienen aplicando de forma continuada, aunque no es todavía un concepto OTAN/UE. Y su puesta en práctica en el conflicto de Ucrania está demostrando una eficacia decisiva.

UCRANIA: LA DEMOSTRACIÓN EMPÍRICA DEL CONCEPTO

La invasión de Ucrania por la Federación Rusa en 2022 ha supuesto

un antes y un después en la «forma» del combate. No hay doctrina ni teoría militar que sobreviva al siguiente conflicto sin tener que ser cuanto menos revisada o probablemente actualizada. Sin embargo el concepto CEMA se anticipó en una década a lo que estamos observando en este campo de batalla, como un claro ejemplo de prospectiva exitosa. Las fuentes del ejército de tierra ucraniano han descrito cómo sus puestos de mando, sus unidades y sus combatientes individuales han sufrido los efectos de la coordinación y sincronización de las acciones ciberofensivas y electromagnéticas del ejército ruso, a menudo orientadas al dominio cognitivo, integradas en acciones con objetivos/efectos en los dominios físicos y cognitivo.

La visión prospectiva del concepto se adelantó en una década a su aplicación efectiva en este gran conflicto de alta intensidad. Y si algo caracteriza a este conflicto es la profusión del empleo de vehículos no tripulados, tanto terrestres como aéreos o navales (UXV), como innovación tecnológica y táctica. Las acciones CEMA han demostrado ser el principal escudo contra estas «cibercosas», ya sea mediante el empleo de acciones en el espectro electromagnético o por



Acciones CEMA en Ucrania. Fuente: Ejército de Tierra Ucraniano

acciones en la capa lógica ciberespacial de estos medios, llegando a capturarlos o neutralizarlos manipulando su software. De hecho su aplicación ha obligado a modificar su forma de empleo, de forma que han llegado a ser utilizados con fibra óptica como medio de transmisión para eliminar su dependencia del espectro electromagnético, y aislarlos de las acciones ofensivas CEMA: La guerra del cañón y la coraza llevada al dominio ciberespacial.

Tampoco olvidemos la creciente importancia de la guerra de navegación, que consiste en la anulación o manipulación de las señales GNSS, y que a partir de este conflicto ha entrado en una nueva dimensión. Su empleo ofensivo combina técnicas que se basan tanto en la perturbación-interferencia electromagnética (ataque electrónico) como en complicadas técnicas de manipulación de la señal («spoofing»).

A raíz de esta aplicación, gran parte de las municiones inteligentes guiadas por GPS han perdido su eficacia.

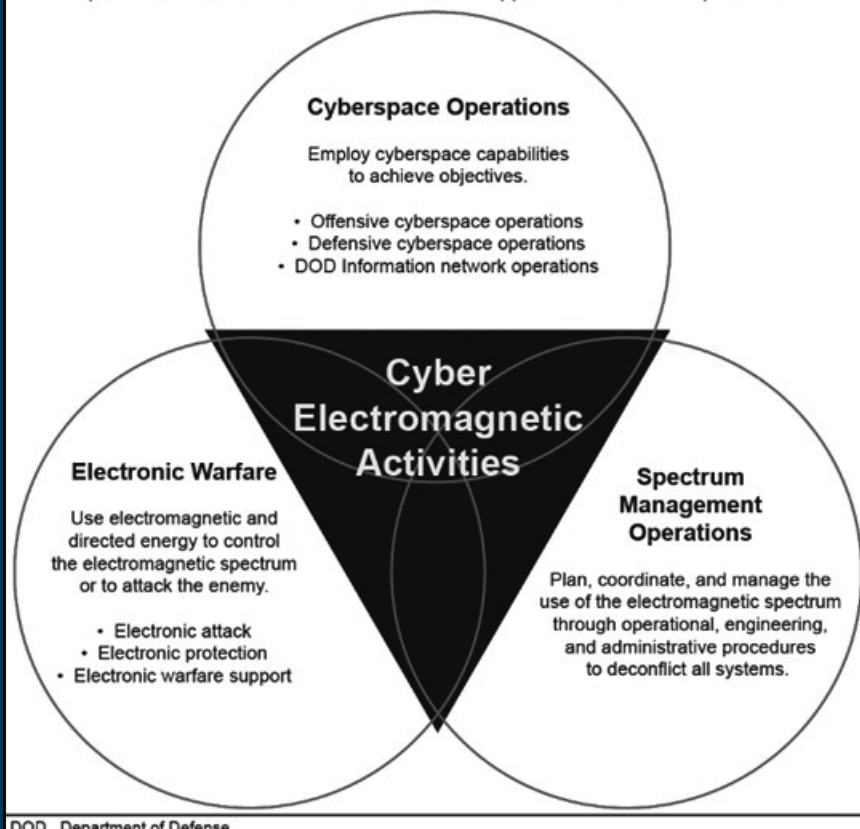
Hace una década tanto el empleo de UXV,s como de acciones NAVWAR de forma generalizada en el campo de batalla eran una hipótesis. La aplicación de acciones CEMA sobre medios, sistemas, tácticas, técnicas y procedimientos innovadores han demostrado su robustez teórica y su adaptación y proyección de futuro.

QUÉ ES «CEMA» (Y QUÉ NO ES...)

CEMA se define como el proceso de sincronización y coordinación de las operaciones en el ciberespacio y en el espectro electromagnético, con la finalidad de garantizar la superioridad y mantener la libertad de acción en ambos, a la vez que se niega o degrada su uso por parte del adversario.

Por tanto, es un proceso aplicado al entorno de las operaciones. No es una nueva capacidad, tampoco es la simple suma de las capacidades defensivas y ofensivas de guerra electrónica, SIGINT, ISR, gestión del espectro, guerra de navegación y operaciones en el ciberespacio en la capa lógica, a las que ya llamamos capacidades CEMA. Es la búsqueda de un efecto multiplicativo a través de su sincronización y coordinación mutua (nunca nos olvidemos de la sinergia), y lo más importante, su integración plena en las operaciones multidominio. Sus acciones combinadas pueden causar importantes

Commanders, supported by their staffs, must integrate and synchronize cyberspace operations, electronic warfare, spectrum management operations, and related capabilities to achieve the desired effects in support of unified land operations.



DOD Department of Defense

Diseño conceptual CEMA. Fuente: FM 3-38 «Operaciones Ciber Electromagnéticas» (CEMA). US ARMY, 2014

efectos sobre los ámbitos físicos y cognitivo. No tomarlos en consideración pueden acarrear conflictos e interferencias mutuas que reduzcan o anulen su efectividad, o llegar incluso al «fratricidio CEMA».

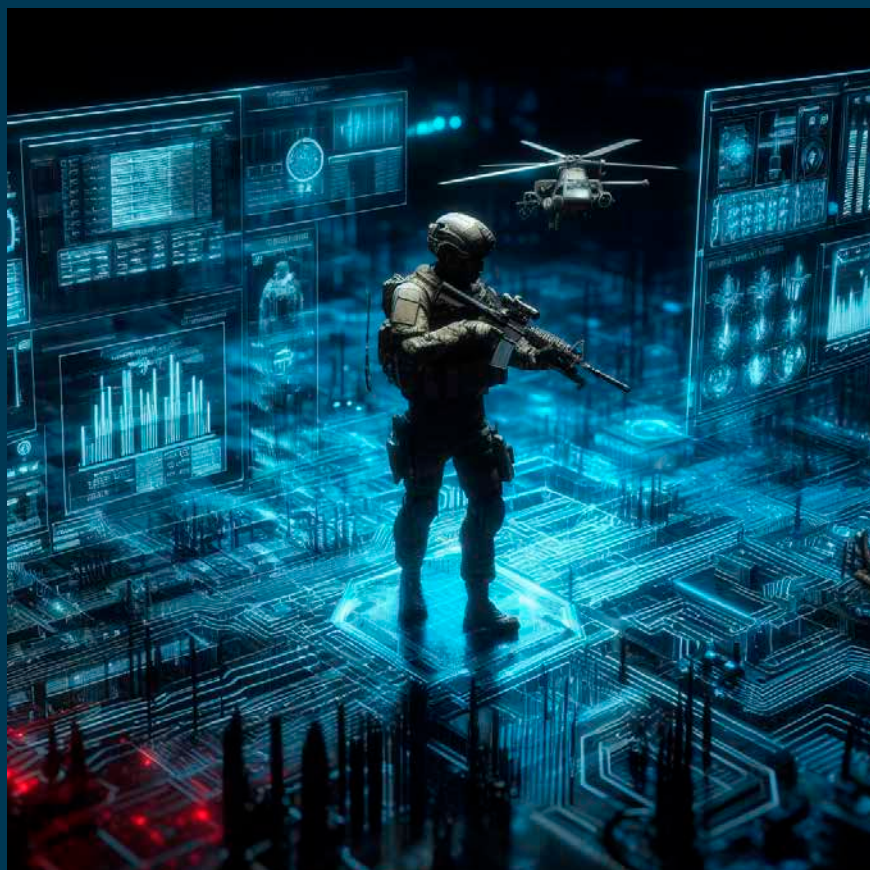
Sin embargo, «nunca será» si las capacidades que sustentan el concepto no se potencian adaptándolas de forma continua a su rapidísima evolución, con ágiles procedimientos de obtención y mantenimiento evolutivo de nuevos sistemas y materiales necesarios.

Y tampoco será si no se considera que el factor humano ha sido, es y seguirá siendo la clave del éxito en este ámbito de elevada tecnología. Factor humano que no concierne exclusivamente a los que instalan, operan y mantienen los medios operativos que proporcionan las capacidades de combate asociadas a este concepto. Afecta también de forma decisiva a todos aquellos que participan en el planeamiento y conducción de las operaciones, que ya lo hacen «pensando en multidominio». Esta nueva forma de ver y entender el combate requiere mantener y potenciar este cambio de mentalidad, para pensar siempre en el dominio ciberespacial como parte absolutamente inseparable de las operaciones terrestres en el nivel táctico. Y también incumbe, como veremos posteriormente, a todos los miembros de las Fuerzas Armadas.

Para su implantación a corto plazo, además del necesario desarrollo doctrinal, hay tres aspectos fundamentales: Los recursos materiales, la organización y el recurso humano.

Recursos materiales

La tecnología es el motor de este concepto, y evidentemente se requiere la obtención de sistemas que garanticen la superioridad en el enfrentamiento. El Ejército de Tierra realizó el necesario planeamiento de estos medios en 2023 en el ámbito de las operaciones electromagnéticas (capa física), con el horizonte en 2035. Este planeamiento ha comenzado a materializarse en el marco del Plan Industrial y Tecnológico para la Seguridad y la Defensa.



En lo que respecta a los recursos necesarios para las operaciones en el ciberespacio (capa lógica), debe existir una alineación completa con los medios y sistemas empleados por el Mando Conjunto del Ciberespacio. Esto facilita tanto la necesaria interoperabilidad como los procesos de formación y obtención de materiales.

Pero resulta imprescindible que todos estos medios y sistemas dispongan durante su ciclo de vida completo de un mantenimiento evolutivo eficaz. La obsolescencia es un problema que puede afectar a todos los sistemas de armas, y que se agrava en el caso de los sistemas de guerra electrónica y ciberdefensa a causa de la rápida y continua de la tecnología y el uso de nuevas tácticas, técnicas y procedimientos por parte de las diferentes amenazas y objetivos. Esto requiere que durante el planeamiento de su obtención se incluya como condición indispensable esta evolución continuada adaptada a los cambios.

Igualmente es preciso obtener una visión de lo que ocurre en el ciberespacio. No será posible integrar adecuadamente las acciones en este dominio sin una herramienta de consciencia

situacional que muestre la situación en este dominio tanto de las fuerzas propias como de las del adversario, y que se integre en la visión común operacional. Nuestro ejército ha comenzado a desarrollar este imprescindible instrumento.

Organización

Además de las organizaciones tácticas ya existentes, que requieren una adaptación al alza en cuanto a plantillas y cometidos, la pieza clave que garantiza el éxito de la implantación del concepto es la creación de centros de operaciones y células CEMA en los cuarteles generales de las grandes unidades. Solo así lograrán integrarse estas actividades y procesos en las operaciones multidominio.

Estos elementos han de ser responsables del planeamiento, coordinación e integración de todas las actividades en el dominio ciberespacial, mediante la sincronización de las operaciones en el ciberespacio y las operaciones electromagnéticas, tanto defensivas como ofensivas, colaborando con los diferentes órganos y elementos de su cuartel general para asegurar



la unidad de esfuerzos, alcanzar los objetivos y disponer de la suficiente conciencia situacional y comprensión de los actores propios, enemigos y/o neutrales en su área de responsabilidad o de interés de inteligencia.

A este respecto, ya se han realizado ejercicios y experimentación tanto en el NRDC-SP como en la División «Castillejos», en la que con ocasión de los ejercicios TORO se activa una célula CEMA en su cuartel general desde el año 2022.

Otro aspecto de importancia creciente es el estudio de la extensión de los medios de guerra electrónica a las pequeñas unidades. Estos medios deben estar dirigidos principalmente a la autoprotección y a la exploración del espectro electromagnético, con la ventaja que supone su proximidad física a la línea de combate.

Centralizar el planeamiento y el control de todas las acciones CEMA será fundamental, y debe equilibrarse con la posible extensión de medios hasta los escalones inferiores. La libertad

de acción, fundamentalmente si se emplean medios ofensivos, debe estar supeditada al control de las emisiones y del espectro de todos los medios y sistemas.

La «verticalidad» organizativa no solo contribuye a este control. También permite el apoyo *reachback* de los órganos permanentes, en caso de requerirse un apoyo técnico especializado (ciberataques complejos, análisis de nuevas señales, etc.).

El factor humano: Los eslabones del éxito

Ya se ha señalado que este factor es el más importante para la aplicación efectiva de este concepto. Si bien la evolución tecnológica marca el camino a seguir, los operadores de los sistemas de combate y los analistas en los diferentes escalones van a seguir siendo eslabones críticos, y sin combatientes no se gana el combate. Tanto en el ámbito militar nacional e internacional como en el resto de nuestra sociedad existe una

carencia generalizada de personal experto en estas áreas.

Una fórmula que puede solucionar este problema responde a la forma C3, y se trata de cantidad, calidad y continuidad.

- Cantidad, lo que significa disponer de unas plantillas adecuadas a las exigencias operativas.
- Calidad, en lo que concierne a la preparación técnica y operativa del personal. Como dato, significar que un buen operador de sistemas de EW o de ciberdefensa necesita al menos de dos años para alcanzar un nivel adecuado en el desempeño de sus funciones. Si lo consigue, al cabo de más tiempo podrá convertirse en un analista, y deberá mantenerse continuamente actualizado ante la rapidez de los avances tecnológicos y la evolución de las tácticas, técnicas y procedimientos.
- Continuidad, que requiere establecer una capacidad de motivación y retención que garantice la cobertura de las plantillas, y el perfeccionamiento y actualización de los conocimientos.

Pero no debemos focalizar el esfuerzo exclusivamente en el personal altamente especializado. Los cuarteles generales de las grandes unidades de nivel táctico requerirán de cuadros de mando capaces de integrar este proceso en el combate multidominio, requiriendo de una visión tanto técnica como táctica perfectamente equilibradas y actualizadas. Los planes de formación y perfeccionamiento deben seguir considerando esta necesidad.

Por último, pensemos que en toda cadena hay eslabones débiles, y esos somos todos y cada uno de nosotros, las «ciberpersonas». Desde el jefe de una fuerza operativa de alto nivel hasta el soldado en primera línea. Un mal uso de los medios o sistemas que abren la puerta de este dominio puede significar otorgar una ventaja al adversario, y un buen uso puede ser la llave hacia una victoria táctica. Recordemos que en las navidades de 2023 centenares de soldados rusos fueron localizados por el uso indiscriminado de teléfonos móviles y batidos por el fuego ucraniano, o que la cifra de generales y coroneles rusos eliminados

en combate durante el primer año de conflicto alcanzó varias decenas, posiblemente por su falta de concienciación en el uso de los sistemas de comunicaciones y telefonía móvil.

CONCLUSIONES

«La tecnología es un factor material imprescindible para la innovación, y a menudo actúa como catalizador, pero debe acompañarse de una dirección que fije objetivos claros, motivación e iniciativa del elemento humano y de unos procesos adecuados» («Innovación», Carlos Calvo González-Reguerual, Op cit.).

La tecnología es el motor, pero sin dirección no acabará en su destino adecuado. El factor humano sigue siendo la piedra angular de todo concepto militar: Prevé, analiza, planea, conduce, dirige y combate, y establece los procesos que definen el «cómo» actuar.

La doctrina y los conceptos —en constante evolución al ritmo que marcan los conflictos— pueden y deben anticiparse a estos gracias a la prospectiva. Aprender del pasado y del presente es necesario, pero prever el futuro de la «forma» de la guerra es imprescindible.

El concepto CEMA es un ejemplo de prospectiva exitosa y un elemento fundamental en este cada vez más complejo combate multidominio de nuestros años veinte. Ha pasado de la fase conceptual a su demostración práctica. Ya no es teoría, es un hecho.

«Si consideramos particularmente las operaciones en el dominio terrestre, la cada vez mayor dependencia del espectro electromagnético y del dominio ciber para poder desarrollar las capacidades de mando y control condicional, sin duda, el énfasis en el desarrollo de las capacidades CEMA desde la fase de planeamiento hasta la de ejecución». («La superioridad operacional como concepto multidominio». Manuel Esteve Domingo. Op. Cit).

Los esfuerzos realizados por el Ejército de Tierra para su implantación demuestran su adaptación al nuevo entorno operativo, fijando objetivos claros y potenciando su consecución, que no requiere únicamente

de la obtención de recursos materiales (muy necesarios), sino también de articular doctrina, recursos humanos, tácticas, técnicas, procedimientos, adiestramiento, concienciación y mentalización, organización y procesos.

Queda un largo camino, porque el combate en el ciberespacio y el espectro electromagnético seguirá en tiempos de paz, crisis o guerra, y en todo nuestro entorno, y mutará y cambiará al ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y de la evolución de los conflictos. Prospectiva, adaptación y evolución serán imprescindibles en este reciente dominio de las operaciones militares. ■

REFERENCIAS

- Redefining information warfare boundaries for an Army in a wireless world. 2013 RAND Corporation. Isaac R. Porche III, Christopher Paul, Michael York, Chad C. Serena, Jerry M. Sollinger, Elliot Axelband, Endy Y. Min, Bruce J. Held. ISBN 978-0-8330-5912-3.
- FM 3-38, Cyber Electromagnetic Activities. Department of the Army. Washington, DC, 12 February 2014.

- Innovación. Carlos Calvo González-Reguerual. Boletín IEEE (Instituto Español de Estudios Estratégicos), ISSN-e 2530-125X, N° 10, 2018, págs. 482-493
- Nota Doctrinal 01/23. Actividades en el ciberespacio y electromagnéticas (CEMA). MADOC/DIDOM, enero 2023.
- La superioridad operacional como concepto multidominio. Manuel Esteve Domingo. Revista Ejército, ISSN 1696-7178, ISSN-e 2530-2035, N° 985 (jul.-ag.), 2023, págs. 24-28
- Operaciones en el dominio ciberespacial, Jefatura del Ciberespacio y de los Servicios de Asistencia Técnica. Revista Ejército, ISSN 1696-7178, ISSN-e 2530-2035, N° 996 (mayo-jun.), 2025, págs. 14-21.
- La democratización de la guerra electrónica, Coronel Francisco José Oliva Bermejo.
- Revista Ejército. ISSN 1696-7178, ISSN-e 2530-2035, N° 996 (mayo-jun.), 2025, págs. 56-61.
- Unraveling the Silent Revolution: The Strategic Impact of Fiber-Optic UAVs. 21 junio 2025. https://www.c-uas.today/technology/strategic_impact_of_fiber-optic_UAVs.





MAPSIET:

UN NUEVO ENFOQUE DE BIENESTAR PSICOSOCIAL, RESILIENCIA Y TALENTO EN EL ET

Mando de Personal del Ejército de Tierra | MAPER

ANTECEDENTES

El Ejército de Tierra siempre ha tenido claro que el bienestar psicológico del personal militar es un factor clave, no solo desde el punto de vista del individuo, sino para la operatividad y la cohesión de las unidades. Conscientes de esta realidad, ha dado un paso al frente y, desde mediados del año 2022, ha impulsado el proyecto de «Mejora del Apoyo Psicológico a las Unidades del Ejército de Tierra» (MAPSIET), una iniciativa del Mando de Personal (MAPER) del Ejército de Tierra en busca de operativizar, en todos los niveles, los recursos que aporta la psicología militar.

El teniente general (R) Guillermo José Fernández Sáez, en aquel entonces Jefe del MAPER del ET, se puso al mando de un ambicioso proyecto que pretendía abordar tres áreas fundamentales para la optimización de

las capacidades del personal del ET. Como asesor del Jefe del MAPER, el proyecto contó con el impulso decisivo del general de brigada (R) José Luis Sánchez Alor, firme defensor de la importancia de dotar a las unidades de herramientas y recursos que permitieran abordar los desafíos psicológicos inherentes a la profesión militar. Finalmente, para convertir dicho proyecto en una realidad, el teniente coronel psicólogo, Carlos Salinero Rayón, de la Dirección de Sanidad (DISAN) del Ejército de Tierra, ha tenido la responsabilidad de dirigir y coordinar la participación de los todos los psicólogos que han hecho posible la ejecución de este proyecto.

Compuesto por un comité de dirección, un comité de seguimiento y un grupo de trabajo, el MAPSIET se articuló en torno a tres ejes fundamentales: la promoción de la salud psicosocial, el fortalecimiento psicológico y la

mejora de la resiliencia y la gestión del talento. Para cada uno de ellos se diseñó una actuación prototipo, de carácter experimental, que pretendía, mediante la validación empírica de todas las actuaciones, la demostración práctica de los beneficios aportados por la psicología, como ciencia de la conducta que es.

Dieciocho fueron los programas que inicialmente echaron a andar, cada uno con su oficial de proyecto (OPR) responsable, la designación de unidades colaboradoras, personal componente de las distintas muestras para validación de las acciones y por supuesto con sus exigencias y requisitos técnicos y de procedimiento.

El proyecto MAPSIET ha supuesto una considerable evolución hacia un mejor y más eficaz empleo de los recursos humanos del Ejército y ha contado con el especial protagonismo de

los oficiales psicólogos del Cuerpo Militar de Sanidad destinados en unidades, centros y organismos (UCO) del ET.

Así mismo, nada de lo anterior hubiera tenido el mínimo recorrido sin la activa colaboración de los Mandos de Primer Nivel, que en las sucesivas reuniones del comité director que conformaban, manifestaron reiteradamente su apoyo al proyecto y pusieron a disposición del mismo personal, instalaciones, materiales y lo que a la postre ha resultado más importante, su decidido impulso.

EJE I. PSICOLOGÍA ASISTENCIAL: ATENCIÓN PSICOLÓGICA INTEGRAL

El eje asistencial tiene como objetivo fortalecer los recursos psicológicos disponibles para los miembros del ET, garantizando una atención más cercana y eficaz.

Programa de promoción de la salud psicosocial y prevención del suicidio

Este programa pretende fomentar hábitos saludables para mejorar el bienestar integral, la resistencia al estrés y el ambiente laboral. Busca, no sólo, prevenir problemas de salud mental, también potenciar el rendimiento y el sentido de pertenencia, desarrollando competencias emocionales y sociales para conseguir óptimas relaciones interpersonales, decisiones responsables y adaptabilidad frente a los desafíos cotidianos, contribuyendo a la mejora del rendimiento individual y colectivo.

Así mismo, a pesar de que, en el ámbito del ET, las tasas de suicidio no alcanzan las de la población general, sí hemos de reconocer que es una preocupación de primera magnitud en nuestra sociedad y como parte de ésta nos vemos afectados y obligados a establecer los mecanismos de prevención adecuados.

Aunque el programa está dirigido a todos los militares del ET, incluye contenidos específicos para quienes ejercen mando, pues van a ser



estos los responsables de fomentar en sus UCO un entorno adecuado para la consecución de los objetivos pretendidos:

1. Cultura de prevención. Fomentar un ambiente de seguridad, apoyo mutuo, potenciación de factores de protección y detección temprana de señales de alerta.
2. Concienciación, aceptación y desestigmatización. Promover un entorno de normalización del apoyo psicológico ante la aparición de problemas psicosociales, eliminando prejuicios y barreras.

La aplicación experimental llevada a cabo en distintas unidades de la plaza de Tenerife obtuvo un significativo reconocimiento por parte del

personal participante en sus actividades, mostrando un creciente interés por la problemática del suicidio y por la formación recibida para detectar y actuar sobre los factores de riesgo y las señales de alerta que se dan en estas situaciones.

Consolidado e implementado el programa y difundido entre todos los Servicios de Psicología del ET, durante el segundo semestre de 2025 ha sido actualizado por la Sección de Psicología de la DISAN del ET, con objeto de ampliar los recursos, materiales y emocionales, a disposición tanto de los oficiales psicólogos, como del personal de las unidades; en especial, se ha dado un impulso a las acciones llevadas a cabo tras un suicidio o tentativa para

apoyar a las personas afectadas, consideradas de igual importancia que las de prevención, pues ayudan a mitigar el impacto emocional, psicológico y social que deja este tipo de tragedias.

Finalmente, hay que resaltar que la formación de los oficiales psicólogos no ha quedado en el olvido, viéndose culminada con la celebración de una fase monográfica sobre el tema, dentro de las Jornadas Técnicas que, en octubre de 2025, se han organizado por la Sección de Psicología de la DISAN del ET.

Programa de cribado de salud psicosocial

Con la pretensión de lograr una detección temprana de problemas psicológicos y, para que estos no deriven en desajustes más importantes mediante la intervención del oficial psicólogo de referencia¹, se empleó como herramienta, el denominado Cuestionario de Bienestar Psicosocial (CBP-SM) que, con la implementación de este programa, ya se ha puesto a disposición de la totalidad de los Servicios de Psicología del ET, para todo aquel interesado que, voluntariamente, quiera conocer su situación emocional y recibir el apoyo requerido.

De esta forma, se pretende también utilizar dicho cuestionario con un enfoque eminentemente preventivo, que persigue un segundo objetivo, no menos importante, consistente en dar normalidad a la aplicación de estos cribados y en el ofrecimiento y prestación de apoyo, por parte de los psicólogos del ET para facilitar la desaparición del estigma social aún existente sobre los problemas de carácter psicológico.

Durante el segundo semestre de 2024 se realizó el prototipo experimental de este programa, con personal de distintas UCO, confirmando la valía del instrumento citado, que demostró su eficacia para detectar la existencia de distintas afectaciones emocionales entre el personal participante y facilitar el oportuno apoyo psicológico.

Programa de apoyo educativo

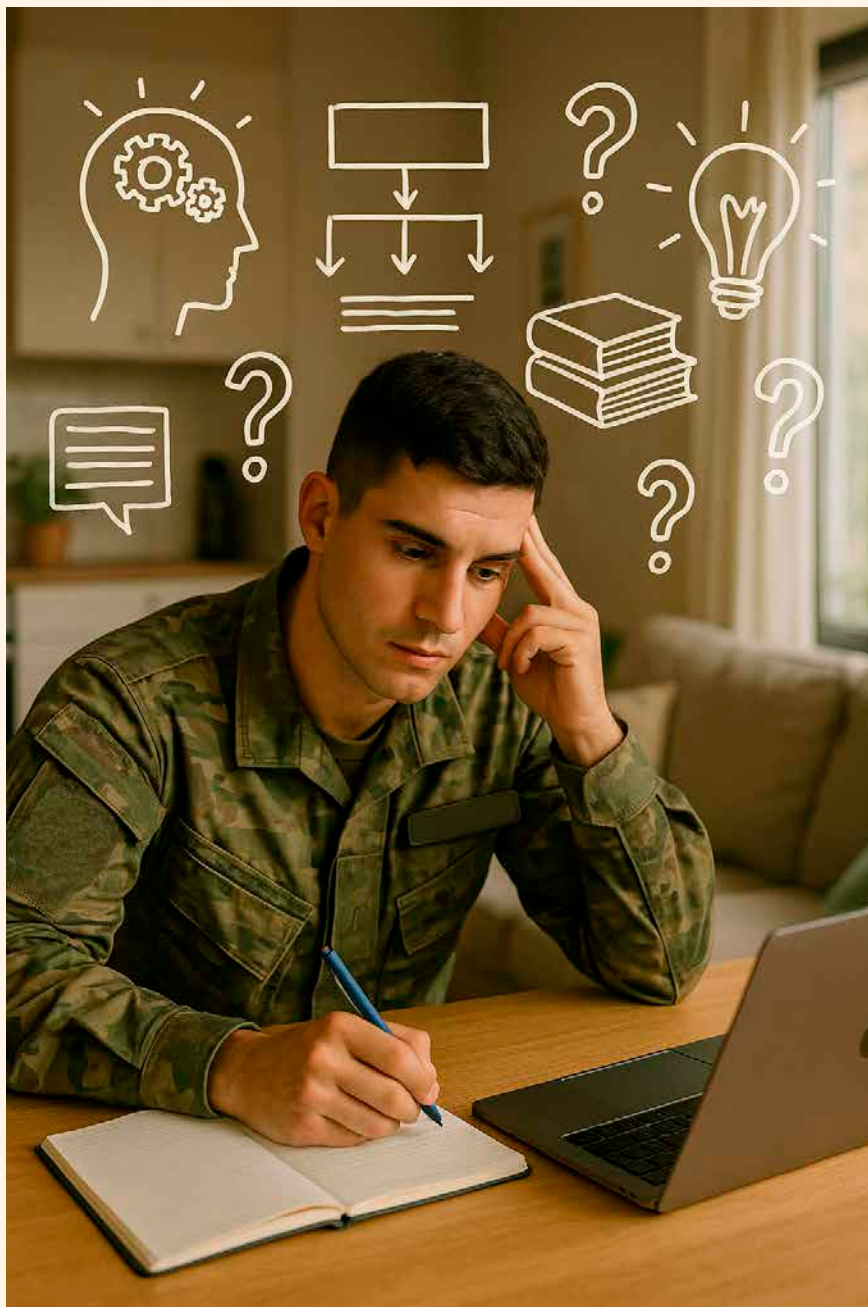
También encuadrado en el eje I del proyecto y, conscientes de la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, se ha puesto en marcha un programa de Formación en Técnicas de Estudio, cuyo objetivo es dotar a los participantes de herramientas eficaces para optimizar su capacidad de aprendizaje, favoreciendo así su rendimiento en, por ejemplo, futuros procesos de promoción interna.

Está estructurado en tres sesiones, a través de módulos teóricos y prácticos específicos sobre hábitos y técnicas para optimizar la gestión y planificación del tiempo, mejora de la

comprensión y memorización de contenidos, factores motivacionales, optimización del estudio y preparación para el examen.

En las aplicaciones experimentales, la valoración de quienes recibieron la formación fue muy positiva, tanto de los contenidos como de las prácticas realizadas, poniendo en valor el beneficio de las técnicas aprendidas. Por ello, este programa se ha puesto a disposición de las unidades, que lo están aprovechando para beneficio de su personal.

La implementación de este programa requiere, de manera muy importante, la concienciación por parte de los jefes de unidad de un planeamiento



anticipado que permita llevar a cabo esta formación con anterioridad al inicio de cualquiera de los cursos que se tenga previsto impartir en su unidad y ofrece significativas ventajas a todos los actores intervinientes en su realización: al personal de tropa, por el acceso a técnicas de estudio de probada eficacia, a los jefes de unidad, para fomentar la participación y contar con efectivos más y mejor preparados y, a las oficinas de personal, para su contribución a la satisfacción del personal, aumentando su motivación y bienestar, claves para un óptimo rendimiento.

EJE II. PSICOLOGÍA OPERATIVA: PREPARACIÓN PSICOLÓGICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

En el ET somos conscientes de los beneficios de la resiliencia, no solo para el combatiente a nivel individual, sino, también, para multiplicar la eficacia del grupo como unidad operativa, contribuyendo a los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento psicológico, para un mejor manejo del estrés, la presión y las experiencias traumáticas.
- Prevención de afectación emocional, para reducir la probabilidad de desarrollar trastornos emocionales.
- Trabajo en equipo, para optimización de la comunicación, resolución de conflictos y mejora de la cohesión.
- Toma de decisiones bajo presión, aumentando la claridad mental en situaciones de tensión y riesgo.
- Sentido de propósito, que refuerza el compromiso con la misión encomendada, la disciplina y la estabilidad emocional, incluso en momentos críticos.

Conocedores de estos beneficios, el eje operativo se centra en la optimización del rendimiento psicológico del personal, en el cumplimiento de sus misiones. Las actividades desarrolladas en este ámbito incluyen programas:

Programa de entrenamiento en resiliencia

Bajo la dirección de oficiales psicólogos de la Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM) del Mando de Doctrina (MADOC) del ET, se han diseñado programas de entrenamiento psicológico para preparar a nuestros combatientes ante situaciones de alta presión. El resultado, tras unas aplicaciones experimentales más que exitosas en diversas unidades del ET, ha sido la publicación por el MADOC de sendos manuales de resiliencia: el Módulo de Resiliencia Psicológica (MRP) y el Módulo de Resiliencia de Combate (MRC). El primero, destinado a impartirse en las Academias militares para conseguir unos egresados resilientes y el segundo, con el formato de *formación de formadores*, para que oficiales y suboficiales adiestren a sus subordinados en tácticas, técnicas y procedimientos para el afrontamiento exitoso de las situaciones de tensión típicas del combate.

El Módulo de Resiliencia Psicológica (MRP) imparte los conocimientos y proporciona los instrumentos necesarios para el entrenamiento en habilidades relacionadas directamente con la fortaleza psicológica; pretende

potenciar la capacidad para gestionar el estrés, el autoconocimiento, la autorregulación, las fortalezas personales, la comunicación y la flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes.

El Módulo de Resiliencia de Combate (MRC) es más específico; facilita al combatiente las herramientas necesarias para reconocer y gestionar las reacciones de estrés en sí mismo, así como para identificar y manejar las reacciones de estrés agudo en otros compañeros.

La aplicación experimental de este entrenamiento de resiliencia se realizó en la Base «General Menacho», en Badajoz, con personal de la Brigada «Extremadura» XI. El programa cuenta con contenidos teóricos y con la implementación de simulaciones y ejercicios psicológicos, con el diseño de escenarios tácticos con factores de estrés realista, permitiendo a los militares entrenarse en la gestión de la presión operativa.

Los instructores, previa y ampliamente formados, demostraron saber transmitir e instruir a sus subordinados en las técnicas, tácticas y procedimientos para que fuesen capaces



de utilizarlas en situaciones análogas al combate. Al ser consultados, oficiales y suboficiales consideraron necesaria la integración de esta formación en los programas de instrucción y adiestramiento de las unidades, así como en la fase de preparación previa al despliegue. Por su parte, el personal de tropa sugirió, de forma generalizada, aumentar el tiempo dedicado tanto a los contenidos como a las actividades prácticas, así como la realización de ejercicios de simulación con más frecuencia.

Como continuación del programa, para el año 2026, se han propuesto cuatro unidades para la formación en el módulo de resiliencia de combate (MRC) dentro del ámbito de la preparación.

Apoyo psicológico integral a un contingente

El objeto de este programa es complementar y consolidar los cometidos que ya realiza el Servicio de Psicología asignado a un contingente para optimizar el proceso de generación, preparación y de apoyo durante el despliegue y la fase posmisión. Para ello, la División de Operaciones del ET designó la Operación SVK IV (Eslovaquia) para la ejecución del programa, que constaría de:

- Módulos de instrucción en resiliencia general y de combate
- Módulos de técnicas de gestión grupal
- Cribado de salud psicosocial, durante el despliegue
- Evaluación posmisión

Este programa se llevó a cabo, durante los meses de marzo y abril de 2025, en las bases que alojaban personal en la fase de preparación de la operación citada (General Morillo —Pontevedra— y San Jorge —Zaragoza—) y en el Acuartelamiento Cabo Noval (Siero —Asturias—).

Tras la cumplimentación de las encuestas de valoración por los participantes, se concluyó que las jornadas fueron plenamente satisfactorias. Todas las partes implicadas (jefe del contingente, jefes de unidad, oficiales y suboficiales jefes de sección y pelotón, tropa y

los propios oficiales psicólogos formadores), resaltaron los beneficios de la formación en los módulos de Resiliencia y Gestión grupal por su utilidad y aplicabilidad en tareas de instrucción y adiestramiento del combatiente.

Respecto al cribado de salud psicosocial, una vez aplicado el cuestionario durante la Fase de despliegue de la operación citada, por la oficial psicóloga integrante del contingente, se confirma su utilidad como herramienta a disposición del Servicio de Psicología y del mando.

En cuanto a la evaluación posmisión, que ya se viene cumplimentando tras los despliegues desde hace varios años, se realizará pasadas unas semanas desde el repliegue del contingente citado, para confirmar que el regreso a la cotidianidad personal y profesional se desarrolla sin complicaciones.

Muestra del éxito obtenido con la implementación en las diversas unidades de estos dos programas (entrenamiento en resiliencia y apoyo psicológico integral a un contingente), la División de Operaciones ha emitido las directrices necesarias para la inclusión en los Planes Anuales de Preparación (PAP) de las unidades y su ejecución, durante 2026, de ambos programas, ya no a título experimental, sino generalizado, a todas las unidades, en el primer caso, y a todos los contingentes que tienen previsto su despliegue en las distintas Zonas de Operaciones, en el segundo.

Programa de técnicas de gestión grupal

Este programa se ha centrado desde su inicio en potenciar aspectos psicológicos del liderazgo. Gracias a la formación en estas técnicas se obtiene una visión clara de los patrones de comportamiento del personal, sus estilos de comunicación y sus motivaciones, lo que permite potenciar las fortalezas naturales, identificar áreas de mejora, una comunicación más efectiva con compañeros, superiores y subordinados, una toma de decisiones alineada con la propia personalidad y una más fácil adaptación a los diferentes entornos laborales.

Tras la pertinente formación previa de los oficiales psicólogos, se ha conseguido adiestrar, a oficiales y suboficiales, en técnicas que han demostrado su eficacia para optimizar la comunicación, la toma de decisiones y el rendimiento de equipos, consiguiendo el reconocimiento unánime de sus participantes por su aplicabilidad y la calificación como de inestimable valor práctico para la labor de instrucción.

EJE III. GESTIÓN DEL TALENTO: OPTIMIZACIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL DEL PERSONAL MILITAR

La gestión del talento se ha consolidado como un pilar/eje esencial en el marco del proyecto MAPSIET, contribuyendo significativamente al fortalecimiento y modernización de las Fuerzas Armadas.



En este contexto, la Psicología Militar trasciende su papel tradicional centrado en la atención sanitaria y preventiva, orientándose hacia la optimización del capital humano.

El desarrollo de la gestión del talento, en el marco del proyecto MAPSIET, representa una iniciativa de investigación aplicada e innovadora que pretende aportar información científica rigurosa, que complemente los criterios técnicos y profesionales, ya existentes en la gestión de recursos humanos del ET, generando conocimiento útil que añada valor a los sistemas actuales y sirva de apoyo al mando en la toma de decisiones.

Con el desarrollo de este eje III se persiguen dos objetivos fundamentales:

- Mejorar las estrategias de orientación educativa, especialmente en la Academia General Militar y la Academia Básica de Suboficiales. En este ámbito, se han desarrollado prototipos que pretenden elaborar perfiles de idoneidad para ser aplicados, por un lado, en la designación/selección de personal del ET para determinados puestos y empleos en el ámbito académico (profesor de la enseñanza militar) y, por otro, en la mejor orientación a los futuros tenientes o sargentos que egresen de dichas academias.
- Optimizar los procesos selectivos, tanto para el acceso a cursos de perfeccionamiento como para la asignación a destinos específicos. En el primer caso, se busca, no solo extraer el perfil psicológico de referencia de los candidatos a cursos altamente especializados, sino también mejorar el propio proceso de selección. En el segundo, centrarse en el análisis y definición de perfiles de idoneidad destinados a su aplicación en la sección de personal para ocupar determinados puestos, muy específicos, existentes en el ET.

Al identificar con rigor científico las competencias, fortalezas y áreas de mejora de cada militar, se abren nuevas posibilidades para diseñar itinerarios formativos ajustados a sus necesidades y optimizar los procesos de selección. Esto no solo favorece el



desarrollo individual, sino que también permite asignar cada puesto clave a la persona más adecuada, lo que redundará en una mayor eficacia operativa, un liderazgo más sólido y una cohesión mejor integrada en las unidades. En conjunto, esta línea de trabajo consolida un enfoque innovador que contribuye de forma directa a la mejora continua del Ejército de Tierra. Para ello se firmó en diciembre de 2023 un convenio entre el ET y la Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento (ADIC), que está poniendo al servicio de nuestro Ejército, a través del Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC), sus inestimables recursos para la obtención de perfiles y predicción de los mejores candidatos.

CONCLUSIÓN

El proyecto MAPSIET representa un progreso significativo en la consolidación de un Ejército de Tierra más resiliente, preparado y comprometido con el bienestar de su personal. La integración de sus tres ejes —asistencial, operativo y gestión del talento— garantiza una atención integral a los desafíos psicológicos del ámbito militar, contribuyendo al mantenimiento de una fuerza efectiva, cohesionada y motivada. Con iniciativas como esta, el Ejército de Tierra reafirma su compromiso con el bienestar de sus efectivos, asegurando que cada soldado cuente con el apoyo necesario para afrontar con éxito los desafíos de su misión.

El éxito del proyecto MAPSIET no habría sido posible sin la colaboración y el esfuerzo de numerosas unidades del Ejército de Tierra, que han aportado personal, medios y tiempo para llevar a cabo las actividades experimentales previas a la consolidación de los distintos programas. También el compromiso del MAPER y de los Mandos de Primer Nivel (aquellos que dependen, directamente, del Jefe de Estado Mayor del Ejército) ha sido crucial para la implementación de estas iniciativas, autorizando y apoyando las actuaciones que han permitido validar y optimizar las estrategias desarrolladas.

Finalmente, y no por ello poco importante, sirva este artículo para reconocer el gran trabajo realizado por los oficiales psicólogos del ET que, con su participación, implicación y buen hacer, han contribuido de forma muy significativa a la consecución de los objetivos perseguidos por este proyecto. ■

NOTAS

- ¹ Según lo establecido en la Instrucción Técnica 08/24 «Apoyo Sanitario en el ET», todas las UCO, independientemente de su encuadramiento orgánico, tienen un servicio sanitario (médico, de enfermería, de farmacia, de veterinaria, de odontología y de psicología) de referencia al que poder dirigir sus necesidades.



LAS OPERACIONES MULTIDOMINIO Y EL EQUILIBRIO ESTRATÉGICO

Miguel Ángel Pérez Franco | Teniente coronel de Infantería

INTRODUCCIÓN

¿Qué son las operaciones multidominio? ¿Son el futuro de las operaciones militares? La guerra multidominio surge como respuesta al equilibrio estratégico alcanzado por naciones como China o Rusia, que pueden contestar a las capacidades norteamericanas en el nuevo entorno operativo. Este equilibrio ha desembocado en el actual carácter limitado de la guerra, donde la abrumadora sensorización del campo de batalla y los fuegos de precisión hacen inviable conseguir ambiciosos objetivos militares. La guerra de maniobra, sustentada en grandes movimientos envolventes, ya no es posible. Toda plataforma es observada y batida por el fuego. La guerra actual solo permite alcanzar objetivos limitados. Pero ¿cómo afectan las operaciones multidominio a las fuerzas terrestres? ¿Qué papel tienen reservado nuestras unidades de combate en ellas?

EL EQUILIBRIO ESTRATÉGICO: ESTANCAMIENTO

La mayoría de los ejércitos de nuestro entorno, aliados o potencialmente adversarios, están organizados y estructurados en torno a los ámbitos de operación tradicionales (terrestre, marítimo y aéreo). De hecho, y a grandes rasgos, todos siguen un mismo patrón. Como consecuencia de ello, se puede apreciar que el enfrentamiento convencional entre dos Ejércitos de organización similar y tecnológicamente avanzados conduce al estancamiento. El espacio de batalla se encuentra saturado de sensores, drones, satélites y novedosas plataformas de vigilancia y reconocimiento. Esta combinación, unida a las armas de precisión de largo alcance, hace cada vez más difíciles el movimiento y la maniobra. Ucrania es un claro ejemplo de ello. En este sentido, pudiera parecer que la adquisición de

estos sistemas emerge como el componente decisivo de la guerra, ya que prácticamente cualquier unidad puede ser descubierta, localizada y fácilmente batida por el fuego. De hecho, se puede llegar a la falsa creencia de que el oponente que prevalecerá será quien tenga más sensores y un mayor número de municiones de precisión.

Sin embargo, estos nuevos sistemas de armas conforman el campo de batalla a nivel táctico, operacional e incluso estratégico, pero no son la solución para librar una guerra exitosa o incluso para disuadir a un adversario. Estos novedosos sistemas de reconocimiento y sensorización establecen los parámetros a partir de los cuales las fuerzas, en particular las terrestres, tienen que operar a nivel táctico. La diferencia clave es que, hoy día, en el campo de batalla existe mucho más espacio inseguro que nunca. Podría decirse que estos sistemas han

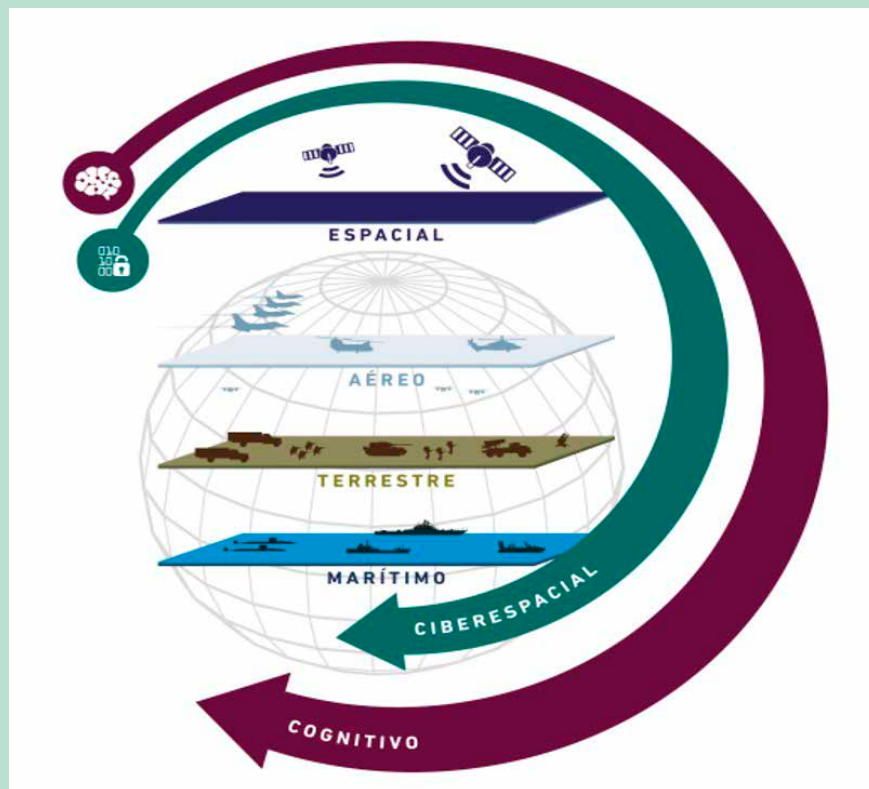
creado la nueva «tierra de nadie» de nuestra era, que se extiende a lo largo de cientos o incluso miles de kilómetros, en lugar de los cientos de metros que vimos en la Primera Guerra Mundial. Cualquier plataforma de combate que se observe y localice en el espacio de batalla es batida sin contemplaciones. Entonces, ¿cómo se puede romper este equilibrio estratégico y operacional?

OPERACIONES MULTIDOMINIO

El término «multidominio» se mencionó por primera vez en la nueva doctrina norteamericana del año 2016 y se presentó en el año 2017 el concepto doctrinal «la batalla multidominio». Su propósito: volver a ganar la supremacía estratégica en el nuevo entorno operativo.

En nuestro país el término «multidominio» nace para definir ese entorno de actuación muy complejo que engloba todos los ámbitos de una operación, con una gran interdependencia e interacción entre ellos, bien sean físicos o no físicos. En este sentido, nuestra doctrina contempla seis entornos de las operaciones: los tres clásicos (terrestre, marítimo y aéreo) y los tres no físicos (ciberespacial, espacio ultraterrestre y cognitivo).

De hecho, define las operaciones multidominio (MDO) como aquellas operaciones realizadas por la Fuerza Conjunta que, por su agilidad y complejidad, necesitan de una adecuada interoperabilidad y conectividad para permitir una mejor integración de todas sus capacidades y poder producir efectos en y desde cualquiera de los ámbitos de operación. Nuestros aliados denominan las MDO como *joint all-domain operations*, especificando que son aquellas operaciones conjuntas realizadas en todos los dominios. Además, en la doctrina norteamericana se establece el término *cross-domain* para referirse a aquellas acciones que se ejecutan desde un dominio, pero que tienen efectos en otro u otros. Asimismo, incluye el nuevo concepto de *joint all-domain command and control* como el desarrollo del proceso de toma de decisiones capaz de traducir rápidamente



Dominios. PDC-01(B)

las decisiones del mando en acciones, aprovechando las capacidades en todos los dominios para lograr la supremacía táctica y operacional. Así pues, parece evidente que, ante el estancamiento operativo en los dominios tradicionales (terrestre, marítimo y aéreo), emergen nuevos espacios de competición (ciberespacio, espacio ultraterrestre y cognitivo) donde realizar operaciones militares y crear efectos que podrían marcar la diferencia. De hecho, este nuevo escenario conlleva la aparición de nuevos espacios de competición no físicos que nos obligarán a incorporar nuevas formas de operar. Con igualdad de capacidades y tecnología militar en los dominios clásicos, es en estos nuevos dominios donde podríamos obtener ventaja táctica y operacional, decantando la balanza estratégica a nuestro favor.

Por tanto, las operaciones multidominio supondrán una nueva forma de operar, generando efectos en todos los niveles o desde cualquier dominio y sobre cualquier dominio. Así pues, frente a la concepción clásica de los tres dominios físicos, la Fuerza Conjunta deberá contar con la capacidad de ejecutar operaciones multidominio, incorporando los tres ámbitos no

físicos. Todo ello nos exigirá identificar las capacidades necesarias para operar en ellos y un importante esfuerzo de coordinación. Pero ¿qué implicación tendrá para la Fuerza Conjunta?

FUERZA CONJUNTA: TRANSFORMACIÓN

La principal implicación es el cambio de paradigma en la forma tradicional de desarrollar operaciones. Inevitablemente, la transversalidad de los dominios no físicos producirá la ruptura tradicional del binomio «mando componente-dominio» y del esquema «dominio-efectos asociados». Por tanto, este complejo requerirá identificar una nueva praxis en el planeamiento y la conducción de las operaciones, entender cómo alcanzar los efectos deseados en todos los ámbitos de actuación y familiarizarse con las nuevas capacidades de los dominios no físicos. Por otra parte, la transversalidad de los nuevos dominios significará que cualquier acción ejecutada en uno de ellos puede tener efectos en cualquiera de los restantes. Esto implicará una mayor interdependencia entre las acciones que se lleven a cabo.

Por tanto, la Fuerza Conjunta deberá contar con capacidades de mando y control que le permitan una coordinación centralizada de las operaciones y una ejecución descentralizada, adaptadas a cualquiera de los dominios. Tal y como decía el jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) en la lección inaugural de la Academia de las Ciencias y Artes Militares, partiendo del análisis del entorno operativo y de ese conflicto entre «pares» o «casi pares», la integración de los dominios, la agilidad y la tecnología serán elementos habilitadores e imprescindibles para el desarrollo de las operaciones multidominio. Como explicaba el almirante López-Calderón, ello nos permitirá disponer de superioridad en la información y una mayor agilidad en la toma de decisiones¹.

En este sentido, las nuevas tecnologías disruptivas y emergentes serán las que den forma a la nueva interacción entre los diferentes dominios. De acuerdo con el concepto exploratorio de nuestro Ejército de Tierra, las tecnologías emergentes son aquellas que se contraponen a las de uso tradicional y se distinguen de estas por su capacidad de provocar cierto grado de incertidumbre en las organizaciones a la hora de tomar decisiones. Su desarrollo se orienta, normalmente, a las posibilidades y opciones de su empleo. Las tecnologías disruptivas se centran en la capacidad de superar las expectativas de los usuarios y las organizaciones. Su desarrollo y su empleo aportan un salto cualitativo y son un valor añadido para los Ejércitos, pues tienen como base una continua innovación y mantienen una extraordinaria capacidad de evolución y una rápida y constante adaptación a entornos cambiantes². No cabe duda de que estas nuevas tecnologías van a revolucionar el espacio de las operaciones, en especial aquellas que están relacionadas con el ciberespacio para efectuar fuegos cros-dominio, la conectividad, la gestión de la información y la inteligencia artificial.

FUEGOS CROS-DOMINIO

Nuestro concepto exploratorio nacional aborda otras capacidades adicionales para alcanzar la superioridad en las operaciones multidominio, como

las tecnologías cuánticas, la biotecnología, la conectividad, la resiliencia y, cómo no, un necesario cambio de mentalidad en todos los niveles³. Todo ello nos permitirá, sin duda, una mayor integración de los dominios y seremos capaces de realizar fuegos cros-dominio con el propósito de explotar las vulnerabilidades del adversario en y desde cualquiera de ellos.

Respecto a los fuegos cros-dominio, la gran mayoría de nuestros aliados, al igual que nuestros conceptos exploratorios, identifican que los medios decisivos para la victoria serán las capacidades de guerra electrónica y cibernéticas, los sensores y los vectores y fuegos de precisión. Todos ellos pueden interactuar entre dominios. En este sentido, la mayoría de los conceptos multidominio de nuestros aliados sugieren un espacio de batalla sembrado de multitud de plataformas monofuncionales, conectadas entre sí para conseguir los efectos deseados en cada dominio. Todo ello requerirá una red de comunicaciones segura, apenas jerarquizada, distribuida horizontalmente y totalmente flexible. En nuestros conceptos exploratorios, nuestra solución nacional se denomina «nube de combate», que se entiende como una red de cobertura global para distribuir datos e intercambiar información dentro del espacio de batalla, de manera que cada usuario, plataforma o nodo pueda recibir información y sea capaz de realizar fuego desde y contra cualquier dominio⁴.

Las operaciones multidominio y la concepción de fuegos cros-dominio representarán una auténtica revolución en el modo de hacer la guerra, donde el valor cuantitativo de pequeñas plataformas emergerá como el elemento clave y desestabilizador para alcanzar la victoria. En esta nueva época, los cambios teóricos, doctrinales y mentales serán más necesarios que nunca para prevalecer. Solo operando en y desde todos los dominios de la forma más ágil posible, sobre la base de la superioridad de la información y la rapidez en el ciclo de decisión, será posible imponerse al adversario. Para ello, y tal como refleja el jefe de Estado Mayor del Ejército en su propósito para este 2025, la transformación digital será fundamental

al proporcionar la necesaria base tecnológica para mejorar la eficacia de las organizaciones operativas terrestres, así como aquellas capacidades y tecnologías de vanguardia necesarias para impulsar la capacidad de mando y control de las fuerzas terrestres en todos los escalones de mando⁵.

El concepto es evidente: ser capaz de operar en todos los dominios y de alcanzar objetivos tácticos y operacionales con fuegos o acciones cros-dominio, sin importar su origen. Entonces, ¿cuál podría ser el papel de las fuerzas terrestres en estas nuevas operaciones multidominio? ¿Cómo se podrían articular los fuegos cros-dominio en las organizaciones de combate terrestre?

FUERZAS TERRESTRES Y MULTIDOMINIO

Los conceptos exploratorios norteamericanos detallan que las operaciones multidominio se desarrollarán mediante batallas donde los medios decisivos para la victoria serán las capacidades de guerra electrónica y cibernéticas, los sensores y los vectores y fuegos de precisión, capaces de alcanzar objetivos desde y contra cualquier ámbito. De hecho, la doctrina norteamericana comienza ya a contemplar las capacidades convencionales (terrestres, marítimas y aéreas) solo para desarrollar la fase de explotación. Los fuegos cros-dominio desde los ámbitos del ciberespacio y espacial serán fundamentales para conformar el espacio de batalla y degradar considerablemente las capacidades terrestres del adversario antes de lanzar la ofensiva terrestre final y decisiva⁶.

Por otro lado, parece evidente que deberá establecerse un principio de convergencia con el propósito de sustentar la búsqueda de la sinergia entre los diferentes dominios (terrestre, marítimo, aéreo, cibernético, espacial y cognitivo). En cuanto a las formaciones de combate, también las terrestres, deberán ser multidominio, capaces de conducir operaciones independientes y de realizar acciones y fuegos que afecten al resto de los dominios. Pero, sobre todo, capaces de beneficiarse de los fuegos provenientes de dominios no físicos por



Mando conjunto del Ciberespacio (MCCE)

ser evidente su transversalidad. Entonces, ¿cómo serán las formaciones de combate terrestres? ¿Qué cometidos y misiones tendrán en estas nuevas operaciones multidominio?

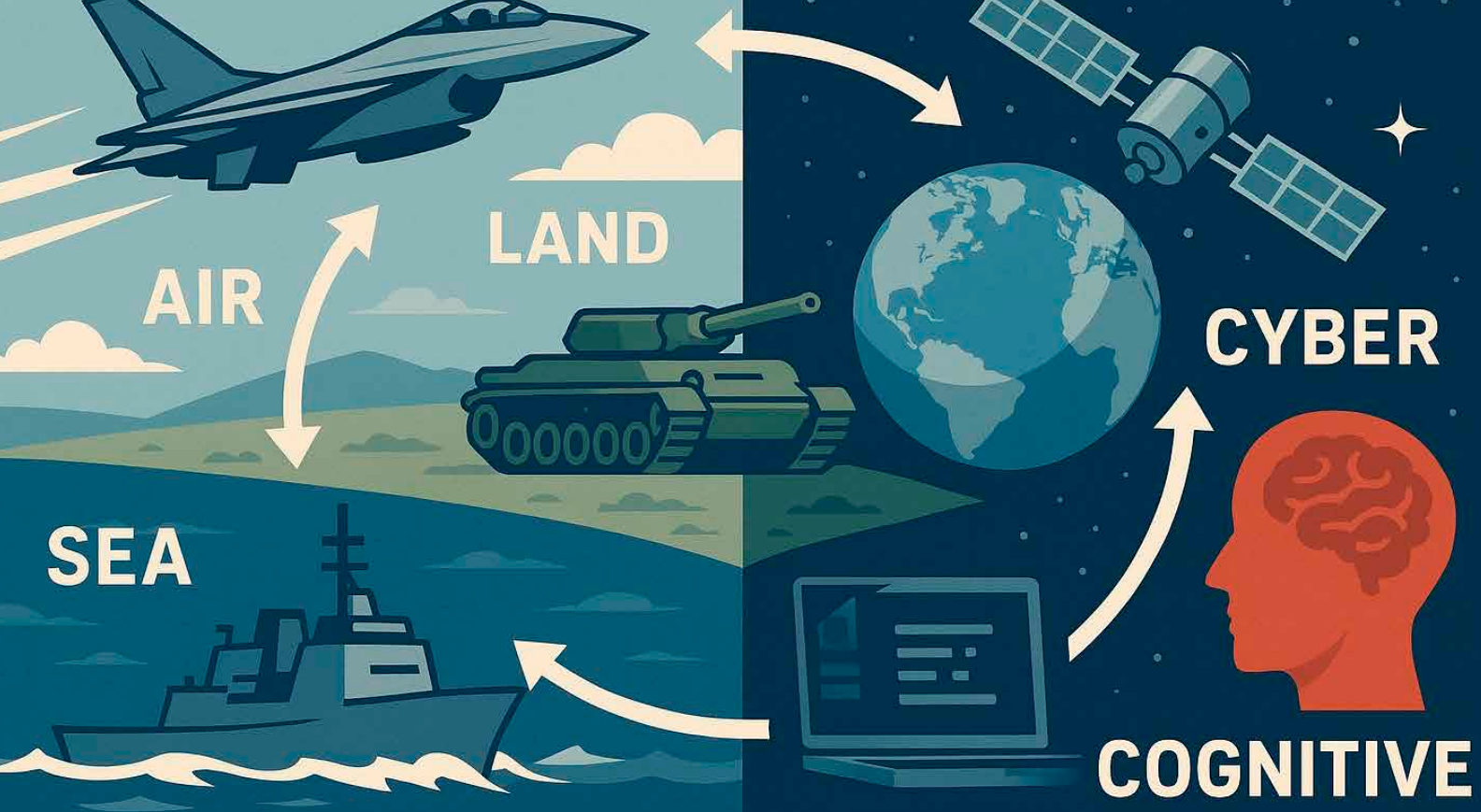
El Mando Componente Terrestre (MCT) seguirá siendo la organización operativa específica para replicar en el nivel táctico todas las funciones del nivel operacional o conjunto, siendo capaz de planear y conducir operaciones terrestres en favor de la acción conjunta. Al igual que ahora, deberá llevar a cabo varias acciones tácticas de forma simultánea en toda su área de operaciones y aplicar su capacidad de combate mediante la combinación de maniobra y fuegos cros-dominio (que incluyen los ciberespaciales, espaciales y de información) para lograr sus objetivos. Su perfecta integración en el dominio espacial le permitirá conocer al detalle su espacio de batalla, reduciendo la incertidumbre. El beneficio de los fuegos cros-dominio desde el ámbito del ciberespacio le aportará una considerable ventaja sobre los sistemas de armas del adversario. Todo ello requerirá un extraordinario esfuerzo de coordinación y la existencia de células y personal experto en dichas capacidades. Por ello, podríamos aseverar que el MCT será el escalón donde resida el principio de convergencia, anteriormente mencionado, que es el

elemento clave para sincronizar todos los fuegos cros-dominio. Para ello deberá desarrollar dos acciones fundamentales: 1) priorizar la asignación de dichos fuegos, y 2) solicitar el uso de plataformas cros-dominio en beneficio de sus divisiones.

La división continuará siendo la gran unidad fundamental de empleo de las fuerzas terrestres. Sin composición fija, se podrá generar con varias brigadas de combate, agrupamientos tácticos y unidades de apoyo al combate y apoyo logístico al combate. Asimismo, como hasta ahora, tendrá que integrar todas las funciones tácticas terrestres e incorporar las nuevas tecnologías emergentes y disruptivas para contribuir a las operaciones multidominio. En este sentido, deberá ser capaz de sincronizar, proteger e impulsar las operaciones de sus brigadas y unidades de combate. Para ello, en las nuevas operaciones multidominio, la división emergerá como el elemento principal de unidad de acción con dos cometidos principales: 1) planear y sincronizar los efectos multidominio necesarios para conformar y dar forma a su espacio de batalla, y 2) solicitar dichos efectos multidominio, que se traducirán en acciones o fuegos cros-dominio. A este respecto, es de destacar que, si bien el escalón

división es capaz de visualizar y emplear activos cros-dominio, estos no serán de su propiedad, sino que se los proporcionarán los correspondientes mandos componentes capaces de realizar fuegos o acción desde otros dominios, pero con efectos en el terrestre (acciones ofensivas ciberespaciales, potenciales acciones o fuegos desde el espacio ultraterrestre, etc.).

La brigada continuará siendo la organización operativa elemental de empleo en las operaciones terrestres y pondrá en completo desarrollo las funciones de combate: maniobra, fuegos, apoyo logístico, etc. Por tanto, en las operaciones multidominio, su estructura deberá integrar todas las funciones tácticas que pueda desarrollar y los elementos claves para recibir efectos multidominio a través de los fuegos cros-dominio. En este sentido, podrá recibir activos multidominio del ciberespacio, de información o los correspondientes al espacio ultraterrestre. Así pues, deberá ser capaz de 1) planear y coordinar todas las formas de apoyo que reciba del escalón división, incluidos las acciones multidominio en su beneficio; y 2) gestionar su área de responsabilidad secuenciando su acción de combate en el tiempo y el espacio.



Fuente Elaboración propia (AI).

En relación con el grupo táctico, establecido sobre la base de una bandera o un batallón, seguirá estando constituido por los elementos de mando, combate, apoyo al combate, apoyo logístico al combate y aquellos capacitadores necesarios que puedan solicitar, coordinar o visualizar efectos y fuegos cros-dominio. Será el escalón más bajo capaz de sincronizar todos los efectos de las armas que los apoyan. Sus subgrupos tácticos, configurados sobre la base de compañías, baterías o escuadrones, serán las formaciones operativas que, en última instancia, se apoderarán del terreno, eliminando o derrotando al enemigo en el punto decisivo de la batalla. En las operaciones multidominio, serán extremadamente vulnerables sin la protección de su escalón superior y la que reciban desde otros dominios. Asimismo, en dicho ambiente deberán ser capaces de 1) mantenerse con vida fuera de la línea de contacto (en el multidominio no será física y será extremadamente difícil de identificar); y 2) moverse y llegar al objetivo asignado a tiempo con la finalidad de ocupar el terreno, destruir al enemigo o realizar una explotación táctica.

Resumiendo, y a modo de ejemplo, en un posible escenario de combate multidominio, una organización operativa terrestre asegurará el terreno

con sus blindados mientras se coordina directamente con drones operados por la fuerza aérea y buques operados por la Armada. A la vez el mando componente espacial identificará el posicionamiento de las fuerzas enemigas y se emprenderán acciones ofensivas en el ciberespacio para inhibir, interrumpir y destruir los sensores y sistemas de observación enemigos. Anulados estos, la fuerza terrestre se lanzará en ofensiva sobre sus objetivos tácticos...

CONCLUSIÓN: FUERZAS TERRESTRES, FUERZAS DECISIVAS

Las fuerzas terrestres desempeñarán un papel crucial en las operaciones multidominio. A través de la combinación de su fuego y maniobra, y siendo las grandes beneficiadas de los fuegos cros-dominio (cibernéticos, espaciales y cognitivos), serán imprescindibles para dominar el terreno y conseguir los objetivos tácticos, operacionales y estratégicos que se les asignen. Los Ejércitos de nuestro entorno han comenzado a adquirir la tecnología necesaria para su desarrollo y comienzan, poco a poco, su preparación y adiestramiento en estas nuevas superoperaciones conjuntas donde la búsqueda de la

sinergia y la coordinación, así como un elevadísimo ritmo en el proceso de toma de decisiones, serán fundamentales para prevalecer. Operaciones multidominio y fuerzas terrestres, este es el reto. ■

NOTAS

- 1 Gabinete del JEMAD (2024). «Operaciones multidominio. Lección inaugural del jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD). Apertura curso académico 2024-2025». Madrid: Academia de las Artes y Ciencias Militares.
- 2 Ejército de Tierra (2023). *Tecnologías emergentes y disruptivas en el ET. Documento Blanco*. Madrid.
- 3 Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (2023). *Evolución de la Fuerza Conjunta hacia las operaciones multidominio. Concepto exploratorio*. Madrid: Estado Mayor de la Defensa.
- 4 Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (2024). *Mando y control en las operaciones multidominio. Concepto exploratorio*. Madrid: Estado Mayor de la Defensa.
- 5 Ejército de Tierra (2025). *Propósito del JEME para el año 2025*. Madrid.
- 6 US Department of Defense (2023). *Joint all-domain command and control (JADC2) strategy*. Washington.

novedades editoriales



LA SOMBRA DE ALFONSO XIII. EL GENERAL SARÓ, DE CUBA A ALHUCEMAS

Autores: Fernando Puell De La Villa
y María Gajate Bajo

500 páginas

Edición impresa: 30,00 €

Edición electrónica (PDF): 15,00 €

Tamaño: 22 x 15 cm

ISBN: 978-84-1083-059-2



ALHUCEMAS 1925, CIEN AÑOS DEL HISTÓRICO DESEMBARCO

Autor: Comisión Española de
Historia Militar

300 páginas

Edición impresa: 19,50 €

Edición electrónica (PDF): Gratuita

Tamaño: 28 x 23 cm

ISBN: 978-84-9091-999-6

INVENCIBLES. 20 ANIVERSARIO DE LA UNIDAD MILITAR DE EMERGENCIAS

Autor: Unidad Militar de
Emergencias (UME)

192 páginas

Edición impresa: 35,00 €

Edición electrónica (PDF): Gratuita

Tamaño: 24 X 28 cm

ISBN: 978-84-1083-058-5



DE CAJAMARCA AL SIGLO XXI. CINCO SIGLOS DE HISTORIA MILITAR COMPARTIDA ENTRE ESPAÑA Y EL PERÚ

Autor: CENTRO DE HISTORIA Y
CULTURA MILITAR SUR

278 páginas

Edición impresa: 15,00 €

Edición electrónica (PDF): Gratuita

Tamaño: 24 x 17 cm

NIPO: 083-25-240-X



REPENSAR LA GUERRA, REHACER LAS FUERZAS ARMADAS

RUSIA Y EL DESAFÍO DE LA RECONSTITUCIÓN MILITAR POS-UCRANIA

Guillem Colom Piella | Doctor en Seguridad Internacional

La guerra de Ucrania puede actuar como catalizador para revisar a fondo el instrumento militar ruso. Este conflicto está revelando las tensiones existentes entre la cultura estratégica y militar rusa, las reformas inacabadas de 2008 y la necesidad de adaptación a un entorno operativo cada vez más multidominio. A partir del informe *Caminos potenciales para la reconstitución de las Fuerzas Armadas rusas tras la guerra* de la RAND Corporation, en el artículo se analizan las cuatro posibles vías de reconstitución: la expansión del modelo vigente, el retorno a la lógica soviética de guerra de masa, la consolidación de los cambios que se emprendieron en 2008 y una transformación disruptiva. Cada opción ofrece ventajas y limitaciones, pero plantea dilemas estratégicos profundos. A corto plazo, es probable una solución híbrida; a largo plazo, solo una reforma estructural permitirá a Rusia mantener su estatus de gran potencia. El rumbo que elija redefinirá tanto el futuro del Ejército ruso como el equilibrio de poder en Eurasia.

LA GUERRA COMO CATALIZADOR DEL CAMBIO

La historia de la guerra es, en buena medida, la del cambio militar. Por su intensidad, incertidumbre y capacidad disruptiva, la guerra actúa como acelerador del cambio institucional, forzando a los ejércitos a revisar sus premisas estratégicas, sus estructuras organizativas y sus doctrinas operativas.

Precisamente la investigación de la guerra como motor del cambio constituye un importante campo de los estudios estratégicos. En este sentido, autores como Barry Posen señalan que las crisis estratégicas y las derrotas militares generan ventanas de oportunidad que permiten romper las inercias burocráticas, cuestionar los supuestos doctrinales y facilitar procesos de innovación que, en condiciones normales, habrían sido rechazados por la institución militar. Así pues, el fracaso actúa como catalizador del cambio: socava el capital político de las élites inmovilistas, expone las limitaciones del paradigma vigente y da margen a nuevos actores, ideas y enfoques¹. De manera similar, Stephen Rosen defiende que el cambio militar ocurre cuando una nueva generación de oficiales altera los valores, incentivos y normas que rigen las promociones en la institución militar. Al modificar las trayectorias profesionales y redistribuir el prestigio entre quienes han acertado y quienes han fallado, las guerras aceleran estas dinámicas y reconfiguran el equilibrio interno de poder².

Sin embargo, como advierte Michael Horowitz, la innovación militar no es una consecuencia automática del fracaso bélico. Es, más bien, el resultado de una decisión estratégica sujeta a condicionantes políticos, culturales y organizativos. En este sentido, la guerra no garantiza el aprendizaje institucional. Lo facilita, pero no lo impone. Las organizaciones armadas y el sistema político que las sostiene deben escoger entre transformarse atendiendo a las lecciones del conflicto o bien persistir en el inmovilismo, negando la evidencia empírica y reproduciendo los errores pasados³.



Nikolai Makarov fue el Jefe del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas de Rusia de 2008 a 2012

Este es precisamente el marco en el que deberá interpretarse la reconstitución militar que Rusia emprenderá tras la guerra de Ucrania.

RUSIA FRENTE AL ESPEJO UCRANIANO

La guerra de Ucrania ha supuesto un punto de inflexión para las Fuerzas Armadas rusas al revelar muchas debilidades estructurales del aparato militar ruso y poner en entredicho varias de las premisas sobre las que se asentaba la transformación rusa⁴. El conflicto también ha ratificado los rasgos más característicos de la cultura militar rusa: el desdén por las bajas propias, la rigidez jerárquica en la toma de decisiones, la tendencia a la concentración de fuegos o la brutalidad en la conducción de las operaciones. Estos elementos, arraigados en la experiencia soviética, siguen impregnando el modo en que Rusia concibe la guerra. Sin embargo, la guerra también está ofreciendo a sus Fuerzas Armadas una experiencia sin precedentes y evidenciando una notable capacidad de adaptación táctica y organizativa. En otras palabras, ha expuesto los límites del modelo vigente y está sirviendo como laboratorio de aprendizaje institucional y catalizador de futuros procesos de innovación.

Más allá del coste humano y material, el principal legado de la guerra será la redefinición del instrumento militar ruso. Tal y como han advertido varios expertos⁵, el desafío no radica

únicamente en reponer plataformas o recomponer unidades, sino en decidir para qué tipo de guerra debe prepararse Rusia, qué capacidades necesita desarrollar y qué modelo militar puede sostener el país.

Esta reconstitución estará condicionada por factores políticos, económicos, demográficos y tecnológicos, y dependerá, en última instancia, de la lectura que las élites políticas y militares hagan de la guerra. Asimismo, cualquier intento de reforma deberá enfrentarse a un entorno estratégico distinto al del 24 de febrero de 2022: sanciones sostenidas, aislamiento parcial del régimen, creciente dependencia de China, una OTAN ampliada, una Europa en *shock* y un Estados Unidos centrado en el Indopacífico. En este contexto, su reconstitución militar deberá equilibrar la ambición de restaurar la disuasión convencional con las limitaciones estructurales de su economía y su industria, las tensiones internas del régimen y su voluntad de preservar su papel como potencia.

Teniendo en cuenta estos elementos, en el artículo se analizarán las cuatro posibles vías de reconstitución del poder militar ruso que se exponen en el fantástico trabajo *Caminos potenciales para la reconstitución de las Fuerzas Armadas rusas tras la guerra*, publicado por la RAND Corporation. Estas comprenden el mantenimiento del modelo heredado de las reformas de 2012, la regresión al paradigma soviético, la consolidación de las reformas que se proyectaron en 2008 o la

emulación del modelo transformador estadounidense. Aunque se trata de modelos puros, proporcionan un interesante marco conceptual para reflexionar sobre la reconstitución rusa y el rumbo que podría seguir en los próximos años.

EL PLAN SHOIGÚ

La vía de reconstitución más institucionalizada y públicamente articulada es el Plan Shoigú, en referencia al titular de Defensa entre 2012 y 2024. Este plan apostaría por la continuidad del modelo vigente⁶. Aunque pueda parecer sorprendente, parte del supuesto de que la guerra no ha invalidado la doctrina ni la estructura militar rusa, sino que ha demostrado su insuficiente volumen y preparación. Desde esta perspectiva, el problema no radicaría en el modelo militar, sino en la falta de recursos movilizados en la «operación militar especial». En consecuencia, la solución no pasaría por reformar la fuerza, sino por ampliarla y reforzarla.

Esta vía implicaría expandir el volumen de fuerzas hasta los 1,5 millones de efectivos, de los cuales 695 000 serían soldados profesionales. También se reestablecerían los distritos militares de Moscú y Leningrado y las divisiones que se eliminaron durante las reformas anteriores. Más concretamente, este plan se articularía en torno a cinco ejes:

- Cambios en la organización y el patrón de despliegue de la fuerza, volviendo al modelo divisionario y desplegando fuerzas en regiones como Zaporíyia, el Donbás, Kaliningrado, Carelia o la frontera con Finlandia.
- El refuerzo del mando y control, potenciando los cuerpos de ejército y revitalizando los Estados Mayores para facilitar la maniobra de grandes unidades.
- El incremento de los medios artilleros, de defensa aérea, operaciones especiales y logística, así como del armamento nuclear no estratégico.
- La integración operativa con Bielorrusia, estableciendo centros

de entrenamiento conjuntos y la presencia permanente de tropas rusas en territorio bielorruso.

- El refuerzo del Ártico y el Extremo Oriente para competir con Estados Unidos y China en el Pacífico y proyectar la influencia en el Ártico.

En suma, Moscú optaría por conservar el modelo heredado aumentando los efectivos, restaurando las divisiones y reforzando el despliegue territorial. Aunque permitiría una reconstitución rápida, esta vía no resolvería ninguna de las disfunciones que se han observado en el frente, como la lentitud en la toma de decisiones, la escasa interoperabilidad, los problemas logísticos o la rigidez táctica. Además, el incremento del número de efectivos sin replantear el modelo de reclutamiento ni consolidar un cuerpo de suboficiales comprometería la profesionalización de la milicia. En definitiva, en caso de adoptar este modelo, Rusia crearía un Ejército más grande, pero no necesariamente más eficaz.



Serguéi Kuzhuguétovich Shoigú fue ministro de Defensa de 2012 a 2024

EL RETORNO AL MODELO SOVIÉTICO

Esta opción plantea reactivar el modelo soviético de defensa territorial, basado en la movilización nacional, el volumen humano y la producción industrial en masa. A diferencia del Plan Shoigú, esta vía implicaría revertir décadas de transformación para restaurar una lógica de guerra total. En este modelo la eficiencia se supedita a la escala, la innovación a la estandarización y la maniobra a la atrición del enemigo.

Esta aproximación parte del reconocimiento explícito de que Rusia carece de los medios necesarios para sostener una modernización cualitativa en un contexto de sanciones, estancamiento tecnológico y presión económica prolongada. En este escenario, Moscú podría optar por potenciar sus ventajas comparativas: una reserva movilizable considerable, una base industrial adaptable y una cultura estratégica centrada en la resiliencia y el sacrificio.

Desde esta lógica, un posible conflicto convencional con la OTAN no exigiría superioridad tecnológica, sino masa crítica. Se trataría de regresar a la lógica de la guerra industrial mediante:

- La reactivación del sistema de movilización nacional y la recuperación del modelo de unidades en cuadro, preparadas para su expansión en caso de conflicto.
- La universalización y extensión del servicio militar, el endurecimiento de los mecanismos de reclutamiento y el empleo de conscriptos en funciones operativas.
- La reconversión del complejo militar-industrial hacia la producción en masa de plataformas heredadas, sacrificando la calidad en favor del volumen.
- La reducción de la inversión en ISR, guerra electrónica y capacidades cibernéticas, que se consideran menos prioritarias en escenarios de desgaste prolongado.
- La defensa escalonada del territorio, con la reconstrucción de cinturones defensivos y la reactivación de planes inspirados en los esquemas de la Guerra Fría.



Anatoli Eduárdovich Serdiukov, fue ministro de Defensa de Rusia desde 2007 hasta el 2012

Aunque esta opción es coherente con una economía de guerra, un sistema autoritario y una cultura estratégica basada en la resistencia, podría resultar atractiva para aquellos sectores del Kremlin que contemplan un conflicto directo con la OTAN como inevitable, prolongado y existencial. Ahora bien, presenta importantes debilidades. Primero, su eficacia militar es cuestionable: aunque la masa es un valor en sí mismo, por sí sola difícilmente compensa la carencia de calidad, interoperabilidad y precisión. Segundo, la remilitarización de la sociedad rusa podría generar tensiones internas y socavar la legitimidad del régimen. Y tercero, una fuerza centrada en la defensa territorial comprometería la proyección del poder ruso.

En definitiva, esta segunda vía parte de un diagnóstico pesimista sobre el entorno estratégico y las capacidades rusas. La vuelta a la masa, apoyada en la disuasión nuclear, puede ofrecer una solución de emergencia ante una posguerra compleja, pero difícilmente será sostenible si Rusia aspira a mantener su estatus de gran potencia en el siglo XXI.

LA CONSOLIDACIÓN DE LAS REFORMAS DE 2008

La tercera vía recupera los principios que inspiraron las reformas estructurales impulsadas por el ministro de Defensa Anatoli Serdiukov y el jefe del Estado Mayor Nikolái Makarov entre 2008 y 2012⁷. A diferencia de las anteriores, esta vía apuesta por construir una fuerza más reducida, profesionalizada, tecnológicamente avanzada y operacionalmente ágil. Esta se adaptaría al entorno operativo del siglo XXI y sería capaz de actuar en escenarios de guerra limitada.

Frente a quienes interpretan la guerra de Ucrania como una reivindicación del factor masa, esta vía la concibe como una llamada de atención sobre las carencias persistentes de las Fuerzas Armadas rusas, optando por retomar la transformación doctrinal, organizativa e institucional que se truncó en 2012⁸. El bajo rendimiento que se ha observado en Ucrania sería, así, el resultado de no haber culminado estas reformas: la rigidez en la cadena de mando, la centralización del proceso decisorio, la débil

coordinación entre armas y ejércitos o la escasa profesionalización del personal habrían sido factores clave en los reveses iniciales⁹. Por ello, esta vía propone priorizar la calidad sobre la cantidad, desarrollando una fuerza orientada a la superioridad informativa, el mando distribuido, la movilidad táctica y la integración de fuegos de precisión, guerra electrónica y capacidades cibernéticas. Entre sus principales pilares destacarían:

- La racionalización estructural mediante la reducción selectiva de efectivos, la eliminación de duplicidades y la priorización de unidades de alta disponibilidad.
- La profesionalización del personal con el aumento de *kontraktniki*, la mejora de las condiciones sociolaborales, la creación de un cuerpo de suboficiales y la reforma de la enseñanza militar.
- Una actualización doctrinal que impulse la acción conjunta, la generación de efectos y la toma de decisiones descentralizada.
- La inversión en sistemas C4ISR, drones, guerra electrónica, ciberarmas y munición de precisión para explotar la superioridad informativa como principal vector competitivo.
- El desarrollo de una fuerza de reacción rápida capacitada para operar en escenarios de escalada limitada o intervención rápida como Kaliningrado, el Ártico o el mar Báltico.

Esta tercera vía representa, por tanto, la opción más pragmática y adaptada a las exigencias del entorno operativo contemporáneo al proporcionar a Rusia una fuerza más eficiente, versátil, proyectable y sostenible. Un instrumento militar capaz de evitar agresiones regionales, sostener la proyección de poder sin agotar los recursos estratégicos y actuar con credibilidad en escenarios de alta intensidad¹⁰.

No obstante, su implementación se enfrenta a múltiples obstáculos: la resistencia de sectores conservadores del aparato militar, los déficits demográficos, la corrupción endémica del complejo militar-industrial o las rigideces de un sistema político que favorece las soluciones centralizadas.

Pese a estas limitaciones, esta vía representa la alternativa más racional si Rusia desea mantener su estatus de

potencia militar sin comprometer su viabilidad estratégica a medio plazo. No es la opción más sencilla ni la más rápida, pero sí la que parece más coherente con las lecciones que —al menos desde una perspectiva occidental— está dejando Ucrania.

UN NUEVO MODELO DISRUPTIVO

La cuarta vía de reconstitución constituye la opción más rupturista de las que se han analizado. A diferencia de las anteriores —continuistas, regresivas o reformistas—, esta estrategia plantea una transformación integral del instrumento militar ruso. Inspirándose en conceptos como las operaciones multidominio y la guerra mosaico estadounidenses o la guerra informativa china, esta vía parte de la premisa de que el campo de batalla contemporáneo es multidimensional, transparente y prácticamente infinito. En este contexto, las Fuerzas Armadas rusas no podrán competir eficazmente si no abandonan el modelo tradicional centrado en la masa, la maniobra mecanizada y la rigidez jerárquica, donde la acción conjunta sigue subordinada al esfuerzo terrestre¹¹.

Este planteamiento parte de una lectura crítica de la guerra de Ucrania. El estancamiento operacional, la ineficiencia logística, la fragmentación doctrinal o la falta de interoperabilidad han puesto de manifiesto que el problema no reside únicamente en los medios disponibles, sino en la propia concepción del combate. Si Rusia desea restaurar su eficacia militar, debe repensar su modelo desde la base, transformando sus capacidades materiales, la cultura militar, la estructura organizativa, las relaciones civiles-militares y la enseñanza militar. Esta vía se basaría en cinco pilares:

- La reforma del sistema de mando y control, sustituyendo el modelo jerárquico y centralizado por una arquitectura de mando distribuida, basada en la delegación de autoridad táctica y el mando por misión.
- La integración de las operaciones multidominio mediante la creación de estructuras conjuntas capaces de combinar sinergias entre capacidades terrestres, aéreas, navales, espaciales, cibernéticas y electromagnéticas.

- La digitalización del campo de batalla mediante la inversión en capacidades C4ISR, sensores, drones, inteligencia artificial, fusión de datos y análisis en tiempo real, lo que otorgaría al mando conciencia situacional permanente y ventaja en la toma de decisiones.
- La transformación doctrinal y educativa mediante la revisión de la enseñanza militar, el abandono de esquemas rígidos y la adopción de conceptos centrados en efectos, iniciativa táctica y superioridad cognitiva.
- La reestructuración del complejo militar-industrial, orientando la industria de defensa hacia la innovación tecnológica rápida, la producción modular y la colaboración civil-militar.

Esta vía constituiría la apuesta más ambiciosa para reconstituir las Fuerzas Armadas rusas tras la guerra de Ucrania. Sin embargo, su implementación se enfrentaría a importantes obstáculos porque el modelo propuesto entra en colisión directa con la centralizada, rígida y vertical tradición militar rusa; porque exige inversiones sostenidas en formación, tecnología y capital humano; y porque gran parte de las capacidades que se requerirían dependen de tecnologías externas¹².

En suma, la viabilidad de esta cuarta vía dependerá de la lectura que el Kremlin haga de su experiencia en Ucrania. Si la interpreta como una anomalía corregible mediante reorganizaciones parciales, persistirá en sus esquemas tradicionales. Si, por el contrario, Moscú asume que la guerra ha revelado disfunciones estructurales en su estilo bélico, esta transformación se concebirá como una necesidad estratégica.

CONCLUSIONES

Aunque desconocemos con detalle la percepción que el liderazgo militar y político ruso tiene de la guerra de Ucrania y del desempeño de sus Fuerzas Armadas, este conflicto ha expuesto las tensiones que existen entre la cultura estratégica rusa, su pensamiento militar y los fallidos intentos transformadores que se iniciaron en 2008 y se templaron desde 2012.



Valeri Guerásimov fue el jefe del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Rusia

En este contexto, la reconstitución militar supondrá un dilema estratégico de primer orden para el Kremlin. No se tratará de reponer los medios perdidos, sino de decidir qué tipo de guerra deberá librar Rusia, con qué capacidades y bajo qué paradigma doctrinal.

A corto plazo, es probable que Moscú opte por una solución híbrida, reforzando el modelo vigente mientras introduce ajustes selectivos en personal, doctrina y tecnología. Esta opción permitiría recuperar cierta capacidad disuasoria sin acometer transformaciones estructurales que tensionen el modelo político-militar. No obstante, a medio y largo plazo, esta solución puede quedarse corta. La evolución del entorno operativo y tecnológico exigirá una respuesta más profunda. Sin embargo, esta transformación solo será viable si concurren tres condicionantes: un liderazgo político dispuesto a sostener el cambio frente a las resistencias internas, un entorno económico mínimamente

estable y una ruptura epistemológica en el pensamiento militar que permita abandonar los esquemas heredados del pasado y adoptar una visión más flexible, adaptativa y tecnológica del conflicto.

En última instancia, la reconstitución de las Fuerzas Armadas rusas no será un proceso lineal y su éxito dependerá tanto de las lecciones que extraiga Moscú de la guerra como de su capacidad para reformular el vínculo entre doctrina, poder militar y ambición geopolítica.

El dilema es claro: reconstituir para ser lo que fue o transformarse para adaptarse a lo que vendrá. Volumen o capacidades. Militarización social o profesionalización operativa. En función de la vía que escoja, Rusia seguirá siendo una amenaza predecible o evolucionará hacia una fuerza más sofisticada, flexible y difícil de contrarrestar, especialmente frente a una Europa que todavía no ha despertado de su largo letargo estratégico. ■

NOTAS

- 1 Posen, Barry (1984). *The sources of military doctrine: France, Britain, and Germany between the World Wars*. Ithaca: Cornell University Press.
- 2 Rosen, Stephen (1991). *Winning the next war: innovation and the modern military*. Ithaca: Cornell University Press.
- 3 Horowitz, Michael (2010). *The diffusion of military power: causes and consequences for international politics*. Princeton: Princeton University Press.
- 4 Colom-Piella, Guillem (2022). «The bear in the labyrinth: first impressions of Russia's performance in Ukraine», en *The RUSI Journal*, vol. 167, n.º 6-7, pp. 72-81.
- 5 Boulègue, Mathieu et al. (2024). *Assessing Russian plans for military regeneration*. Londres: Chatham House; Massicot, Dara (2024). *Russian military reconstitution: 2030 pathways and prospects*. Washington D. C.: Carnegie Endowment for International Peace; Grise, Michelle et al. (2025). *Russia's military after Ukraine. Potential pathways for the postwar reconstitution of the Russian Armed Forces*. Santa Monica: RAND Corporation. En español, es obligatorio mencionar tanto los informes diarios del desarrollo de la guerra como la tetralogía publicada por la revista *Ejércitos*.
- 6 Grau, Lester y Bartles, Charles (2016). *The Russian way of war*. Fort Leavenworth: FMSO.
- 7 Makarov, Nikolái (2017). *Na sluzhbe Rosii*. Moscú: Kuchkovo Pole.
- 8 Lannon, Gregory (2011). «Russia's new look Army reforms and Russian foreign policy», en *Journal of Slavic Military Studies*, vol. 24, n.º 1, pp. 26-54.
- 9 Institute for the Study of War (2025). «Russian force generation and technological adaptations updates». Disponible en: <https://understandingwar.org/analysis/russia-ukraine/russian-force-generation-and-technological-adaptations-update>.
- 10 McDermott, Roger et al. (eds.) (2011). *The Russian Armed Forces in transition: economic, geopolitical and institutional uncertainties*. Londres: Routledge.
- 11 Instituto Internacional de Estudios Estratégicos (2020). *Russia's military modernisation: an assessment*. Londres: Routledge.
- 12 Adamsky, Dima (2010). *The culture of military innovation: impact of cultural factors on the revolution in military affairs in Russia, the US and Israel*. Stanford: Stanford University Press.

The image shows the Albanian flag (red with a black double-headed eagle) and the European Union flag (blue with yellow stars) waving against a blue sky with light clouds. The flags are positioned diagonally, with the EU flag on the left and the Albanian flag on the right.

ALBANIA, LA OTAN Y LA UE ESTABILIDAD GEOPOLÍTICA EN LOS BALCANES

Sokol S. Thana | Oficial de la Fuerza Aérea

ALBANIA, A LA SOMBRA DE LA GEOPOLÍTICA DEL SIGLO XX: SU PAPEL ESTRATÉGICO ACTUAL

Durante el siglo xx, Albania se enfrentó a profundas transformaciones geopolíticas. Tras la Segunda Guerra Mundial, el régimen comunista de Enver Hoxha instauró una autarquía alineada con el Bloque del Este, lo que aisló al país y frenó su modernización económica¹. La industrialización ineficiente y la agricultura colectiva limitaron su rendimiento económico y social.

Con el colapso del comunismo, Albania inició en los años noventa una transición compleja hacia una economía de mercado. Las reformas incluyeron privatizaciones, apertura al FMI y al Banco Mundial, y flujos migratorios significativos². La estabilización del lek en 1992 y la inversión extranjera, particularmente en telecomunicaciones y energía, fueron claves, apoyadas por la UE^{3,4}.

En defensa, Albania reformó sus Fuerzas Armadas para adaptarse a los estándares de la OTAN, a la que se unió en 2009. Persisten desafíos en ciberdefensa, inteligencia y logística⁵. Su posición en la costa adriática, con el puerto de Durrës, ofrece valor estratégico, aunque la conectividad regional necesita mejoras⁶ (CEPA, 2023).

Ha participado en misiones en Afganistán y Kosovo pese a sus limitaciones de presupuesto y equipamiento⁷. Frente a las amenazas híbridas, como los ciberataques rusos e iraníes⁸, Albania creó en 2018 la Agencia Nacional de Ciberseguridad y firmó un acuerdo de defensa con la UE en 2024⁹. La reforma judicial de 2016 fortaleció la gobernanza, aunque los medios siguen siendo vulnerables.

Su rol estabilizador en los Balcanes, especialmente tras la guerra de Kosovo, refleja su alineación con Occidente¹⁰. Su anclaje en la OTAN y la UE es clave para su soberanía y la estabilidad regional.

EL PANORAMA MODERNO DE SEGURIDAD DE ALBANIA A TRAVÉS DEL MARCO «DIME». INSTRUMENTOS DIPLOMÁTICOS DE PODER

La diplomacia de Albania ha sido esencial para su integración en las estructuras euroatlánticas. Su adhesión a la OTAN en 2009 reflejó su compromiso con la defensa colectiva, los valores occidentales y el multilateralismo, fortaleciendo su seguridad nacional y su participación en misiones conjuntas¹¹. Su elección como miembro no permanente del Consejo de Seguridad de la ONU (2022-2023)¹² consolidó su papel diplomático global, destacando su labor en la estabilidad regional, los derechos humanos y la lucha contra el terrorismo¹³.

Frente a la invasión rusa de Ucrania, el primer ministro Edi Rama afirmó: «Albania se mantiene firme junto a

Ucrania [...]. Condenamos la agresión injustificada de Rusia y continuaremos brindando apoyo diplomático y humanitario»¹⁴.

La iniciativa Open Balkan (2021), junto con Serbia y Macedonia del Norte, busca impulsar la cooperación regional en línea con las metas de la UE¹⁵. No obstante, el equilibrio entre sus prioridades regionales y sus responsabilidades globales exige una diplomacia activa, especialmente en el proceso de normalización entre Kosovo y Serbia, donde es clave una mayor implicación en los diálogos facilitados por la UE¹⁶.

INSTRUMENTOS INFORMATIVOS DEL PODER

En la era digital, la información se ha convertido en un componente estratégico del poder nacional. Albania ha priorizado la lucha contra la

desinformación y las amenazas cibernéticas, consideradas riesgos críticos para la seguridad del Estado. La célebre afirmación de Clausewitz —«la guerra es la continuación de la política por otros medios»— resulta especialmente pertinente en el contexto de la ciberguerra, donde actores estatales y no estatales manipulan la información con fines estratégicos¹⁷.

En 2022, varios actores patrocinados por el estado iraní perpetraron un ciberataque contra los sistemas gubernamentales de Albania, provocando interrupciones significativas en los servicios públicos y evidenciando vulnerabilidades estructurales en su ciberseguridad nacional¹⁸. Como respuesta, Albania solicitó apoyo internacional: la OTAN reforzó su asistencia, integrándola dentro de su arquitectura de defensa cibernética¹⁹.



Mapa geopolítico de los Balcanes Occidentales



A nivel interno, se implementaron nuevos protocolos de ciberseguridad y programas de formación para elevar la resiliencia tecnológica nacional²⁰. Paralelamente, Albania emplea la información como herramienta de poder blando mediante la diplomacia cultural y el vínculo con su diáspora. Con una diáspora de albaneses considerada ya muy numerosa, los centros culturales de Nueva York, Londres y Milán contribuyen de forma activa a la promoción de la identidad nacional, mientras que las remesas que envían al país de origen constituyen una aportación económica sustancial al conjunto de la economía albanesa, reforzando tanto el vínculo con la patria como su esfera financiera.²¹

La narrativa del «renacimiento albanés» fortalece el orgullo nacional y la proyección internacional. Esta idea, que se originó en movimientos del siglo XIX, se reinterpreta hoy para reconectar a los ciudadanos con su patrimonio y proyectar a Albania como una nación dinámica²².

INSTRUMENTOS MILITARES DEL PODER

La modernización militar de Albania refleja su alineamiento estratégico dentro de la OTAN. Pese a contar con unas Fuerzas Armadas reducidas, el país ha demostrado ser un aliado fiable

mediante su participación en misiones como Rolute Support en Afganistán y KFOR en Kosovo²³. Además, su compromiso de alcanzar el 2 % del PIB en gasto de defensa para 2024 muestra una voluntad clara de fortalecer sus capacidades militares²⁴.

Las inversiones clave, como la modernización de la base aérea de Kuçovë, aumentan la interoperabilidad regional y refuerzan el flanco sur de la Alianza²⁵. Sin embargo, Albania afronta limitaciones tecnológicas frente a otros miembros. Su ubicación en el Adriático le otorga un valor estratégico para operaciones en el Mediterráneo, Oriente Medio y África del Norte²⁶.

Ante la evolución de amenazas como el terrorismo y la guerra híbrida²⁷, Albania ha intensificado su cooperación antiterrorista. En 2016, frustró redes de reclutamiento del ISIS y en 2018 facilitó repatriaciones de ciudadanos implicados^{28, 29}, consolidando su rol en la seguridad regional y la lucha contra amenazas transnacionales.

INSTRUMENTOS ECONÓMICOS DEL PODER

La estabilidad económica es un pilar clave de la seguridad nacional. Aunque Albania ha progresado desde su transición poscomunista, se enfrenta a retos persistentes, como

la corrupción, el desempleo y el crimen organizado. Las redes criminales transnacionales, involucradas en el tráfico de drogas, la trata de personas y el lavado de dinero, socavan las instituciones y dificultan la inversión³⁰. A pesar de la cooperación con Europol y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), desmantelarlas sigue siendo difícil. La División Anticrimen Organizado ha tenido avances, pero el crimen continúa alimentando la corrupción.

El turismo es un motor clave de crecimiento. Según el INSTAT (2023), podría representar más del 8 % del PIB en 2024³¹ al atraer visitantes por sus paisajes y su patrimonio. Sin embargo, su dependencia expone la economía a crisis externas. Diversificar hacia la agricultura, la manufactura y la tecnología es esencial³². Albania también tiene un papel estratégico en la seguridad energética. El gasoducto transadriático (TAP) refuerza su relevancia geopolítica y su economía³³. No obstante, su alta dependencia hidroeléctrica la hace vulnerable al cambio climático, por lo que requiere inversión en energías renovables.

HACIA DÓNDE SE DIRIGE ALBANIA: RECOMENDACIONES

Albania se encuentra en una encrucijada en su trayectoria de seguridad,

con oportunidades para fortalecer su resiliencia mientras avanza en su influencia regional e internacional. Para asegurar estos resultados, debe adoptar una estrategia multifacética basada en el marco DIME (diplomático, informativo, militar y económico). A continuación, se presentan recomendaciones concretas adaptadas a las necesidades de seguridad y geopolíticas en evolución de Albania.

PRIORIDADES DIPLOMÁTICAS

FORTALECER EL PAPEL DE ALBANIA COMO MEDIADOR EN LOS CONFLICTOS DE LOS BALCANES OCCIDENTALES

Albania tiene una oportunidad única para desempeñar un rol central en la mediación de conflictos regionales, como la disputa entre Serbia y Kosovo. Su membresía en la OTAN, su papel activo en las Naciones Unidas y sus vínculos con la UE y Estados Unidos la posicionan como un actor diplomático fiable^{34, 35}. A través del fomento del diálogo y medidas de construcción de confianza, Albania puede contribuir a resolver disputas históricas que minan la estabilidad regional. La creación de una oficina regional de mediación en Tirana, respaldada por organismos internacionales, consolidaría su papel como facilitador neutral y fortalecería su influencia diplomática³⁶.

ALBANIA COMO PILAR GEOESTRATÉGICO: ACELERANDO LA INTEGRACIÓN EUROPEA EN LOS BALCANES OCCIDENTALES

La adhesión a la UE representa una herramienta crucial para afianzar la estabilidad, la democracia y las reformas estructurales en los Balcanes occidentales. En un contexto global marcado por la agresión rusa en Ucrania y el avance de la influencia china, el proceso de integración europea adquiere una urgencia estratégica³⁷. Albania, país candidato a la UE y miembro de la OTAN desde 2009, se posiciona como ejemplo de resiliencia democrática y barrera efectiva frente a la penetración de actores externos³⁸.



Ejercicio Astral Knight en Albania



Moscú continúa promoviendo nacionalismos, campañas de desinformación y el respaldo a Serbia en detrimento de Kosovo para mantener su influencia en la región³⁹. Frente a ello, la integración institucional en estructuras europeas ofrece una respuesta estabilizadora ante amenazas híbridas⁴⁰. La trayectoria de Albania, (que, tras décadas de aislamiento comunista, ha consolidado una orientación euroatlántica firme) demuestra cómo los pequeños Estados pueden reforzar su soberanía mediante alianzas estratégicas⁴¹. En este marco, Albania debe liderar una coalición regional que abogue por una adhesión acelerada a la UE, fortaleciendo la cohesión democrática y la defensa colectiva frente a influencias disruptivas. Una respuesta coordinada enviaría una señal clara de compromiso regional con la arquitectura de seguridad europea.

PRIORIDADES INFORMATIVAS

DESARROLLAR PLATAFORMAS REGIONALES DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN PARA CONTRARRESTAR LA DESINFORMACIÓN

Albania ya ha tomado medidas para abordar la desinformación mediante su participación en la fuerza de tarea East StratCom de la UE, así como mediante asociaciones con la OTAN. El país ha trabajado junto con el Centro de Excelencia en Comunicaciones Estratégicas de la OTAN (StratCom COE) para mejorar sus capacidades contra la desinformación. El papel de la OTAN en esta lucha como parte de

la estrategia más amplia de guerra híbrida es de suma importancia para comprender cómo los esfuerzos albaneses se alinean con los marcos de esta organización⁴².

Albania debería colaborar con el StratCom COE para crear una iniciativa regional de formación⁴³. Este informe destaca ejemplos exitosos de programas de capacitación en Europa central y del este que Albania podría replicar en los Balcanes occidentales. Además, incluye cómo países vecinos, como Kosovo y Macedonia del Norte, han demostrado su compromiso con la lucha contra la desinformación estableciendo centros especializados y redes educativas⁴⁴. Albania podría ampliar este enfoque trabajando con sus vecinos para asegurar esfuerzos coordinados a fin de prevenir la difusión de narrativas dañinas.

PRIORIDADES MILITARES

INCREMENTAR LA INVERSIÓN DE LA UE Y LA OTAN EN LA PREPARACIÓN MILITAR DE LOS BALCANES OCCIDENTALES

La ubicación estratégica de Albania la convierte en un actor vital en el flanco sur de la OTAN. Para fortalecer la seguridad regional, debe abogar por una mayor inversión de la UE y la OTAN en la preparación militar de los Balcanes occidentales⁴⁵. Esto incluye ampliar la financiación de la OTAN para modernizar las infraestructuras militares, como las instalaciones aéreas y navales, así como aumentar la de la UE para las infraestructuras de doble uso, como puertos

y ferrocarriles, que puedan soportar operaciones civiles y militares.

REALIZAR EJERCICIOS MILITARES CONJUNTOS

Los ejercicios conjuntos mejoran la confianza, la interoperabilidad y la preparación entre los aliados de la OTAN y los socios regionales. Albania debería organizar ejercicios regulares que involucrasen a estados de los Balcanes occidentales y las fuerzas de la OTAN. Organizar maniobras anuales centradas en la guerra híbrida, el contrterrorismo y la respuesta a desastres, utilizando la base aérea de Kuçovë como centro para el entrenamiento y la coordinación regional, fortalecería la teoría de que la preparación es clave para evitar la agresión y mantener la paz.

PRIORIDADES ECONÓMICAS

ACELERAR LAS REFORMAS JUDICIALES PARA ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

La corrupción y la debilidad del sistema judicial continúan siendo barreras significativas para el crecimiento económico de Albania. Según la Comisión Europea (2023), este país aún se enfrenta a problemas de corrupción en la Administración pública y las instituciones judiciales, lo que dificulta el progreso económico y desalienta la inversión extranjera directa⁴⁶. Por ejemplo, en el índice de percepción de la corrupción 2024 de Transparencia Internacional, Albania ocupó el puesto 80 de 180 países, lo que refleja una corrupción persistente a pesar de los avances recientes⁴⁷. En 2022, había obtenido el puesto 104⁴⁸.

Las reformas judiciales comprensivas son esenciales para crear un ambiente favorable a los negocios que atraiga inversión extranjera directa. Fortalecer las agencias anticorrupción, garantizar la independencia judicial y colaborar con las instituciones de la UE en la asistencia técnica y la supervisión durante el proceso de reforma son pasos críticos para asegurar el desarrollo económico sostenible.

FOMENTAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS Y ENERGÍAS RENOVABLES

Albania posee abundantes recursos hidroeléctricos y un potencial significativo para la energía solar y eólica. Promover la inversión en infraestructuras energéticas renovables no solo diversifica la economía, sino que también reduce la dependencia energética de la región, especialmente de combustibles fósiles provenientes de Rusia y otros actores externos. El desarrollo de infraestructuras críticas modernas fortalece la resiliencia frente a los ciberataques y los desastres naturales, contribuyendo al bienestar nacional y la estabilidad regional.

CONCLUSIÓN

La integración de Albania en la UE y su pertenencia a la OTAN representan avances clave frente a desafíos históricos y geopolíticos⁴⁹. Aunque ha habido progresos en las reformas democráticas y la cooperación regional, persisten limitaciones estructurales. Albania desempeña un rol esencial en la estabilidad de los Balcanes occidentales al participar en operaciones de la OTAN y en el proyecto Open Balkan⁵⁰. No obstante, su modernización militar aún necesita inversiones importantes en tecnología y capacidades conjuntas⁵¹. Su ubicación estratégica en la costa adriática ofrece ventajas clave, pero requiere mejoras en infraestructuras⁵². En lo económico, Albania tiene potencial en turismo y energía, pero se enfrenta a la corrupción y las debilidades judiciales^{53, 54}. Además, ha avanzado en la lucha contra las amenazas híbridas y los ciberataques, aunque debe reforzar su ciberseguridad frente a las influencias rusas y chinas^{55, 56}. Su adhesión a la UE consolidaría su papel regional y fortalecería la seguridad europea⁵⁷.

Para avanzar, Albania debe proseguir con la integración regional, fortalecer sus instituciones democráticas y abordar las vulnerabilidades internas. Sus esfuerzos de adhesión a la UE redefinirán su papel geopolítico, apoyando una estabilidad más amplia de los Balcanes occidentales y mejorando su posición en Europa. ■

NOTAS

- 1 Biberaj, E. (1998). *Albania in transition*. Westview Press.
- 2 King, R. y Vullnetari, J. (2003). *Migration and development in Albania*. Sussex.
- 3 Blejer, M. I. (ed.) (1992). *Albania: from isolation toward reform*. Fondo Monetario Internacional.
- 4 Comisión Europea (2020). *Albania 2020 report*.
- 5 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (2022). *NATO-Albania relations*.
- 6 CEPA (2023). *The Adriatic strategic corridor*.
- 7 Mejdini, F. (2021). «Albania's Armed Forces and NATO», en *Balkan Insight*.
- 8 Stronski, P. (2022). «Russia's hybrid toolkit in the Balkans», en *Carnegie Endowment for International Peace*.
- 9 European External Action Service (EEAS) (2024). *EU-Albania Security and Defence Agreement*.
- 10 Pettifer, J. y Vickers, M. (2007). *The Albanian question*. I. B. Tauris.
- 11 Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. Simon & Schuster.
- 12 Stoltenberg, J. (2022). *NATO secretary general's remarks on Ukraine*. Conferencia de prensa de la OTAN, febrero de 2022.
- 13 Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2022). *Security Council members*.
- 14 Gobierno de Albania (2022). *Official statement on Albania's support for Ukraine*.
- 15 *Open Balkan Declaration* (2021).
- 16 Comisión Europea (2020). *Albania 2020 report: key findings and recommendations*.
- 17 Clausewitz, Carl von (1996). *Sobre la guerra*, vol. 3, bk. 8. Tirana: Shtëpia Botuese e Ushtrisë.
- 18 United States Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA) (2022). *Iranian cyberthreats against Albania: analysis and recommendations*. Recuperado del sitio web de CISA.
- 19 Agencia de Comunicaciones e Información de la OTAN (2021). *NATO's Cyber Defence Policy and Albania*. NATO Review.
- 20 United States Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA) (2022). *Iranian cyberthreats against Albania: analysis and recommendations*. Recuperado del sitio web de CISA.
- 21 Agencia Kombëtare e Diasporës (Albania). *National Diaspora Strategy 2021-2025*. Council of Ministers Decision No. 585, 22 July 2020. Albania. (English version).
- 22 Osmani, I. (2020). «The Albanian renaissance and its impact on national identity and soft power», en *Journal of Balkan Studies*, vol. 28, n.º 2, pp. 233-248.
- 23 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). *Resolute Support mission: contributing nations*.
- 24 Euractiv (2023). «Albania pledges to reach 2 % NATO spending target by 2024».
- 25 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (2024). *NATO's investment in Albania: modernizing the Kuçovë airbase*.
- 26 Asamblea Parlamentaria de la OTAN (2024). *Albania's contribution to Alliance security*.
- 27 Departamento de Estado de los Estados Unidos (2022). *Country reports on terrorism: Western Balkans*.
- 28 Balkan Security Network (2021). *Albania's intelligence cooperation in counterterrorism efforts*.
- 29 Comisión Europea (2019). *Report on counterterrorism and security cooperation in the Western Balkans*.
- 30 Departamento de Estado de los Estados Unidos (2022). *Country reports on terrorism: Western Balkans*.
- 31 Instituto Nacional de Estadística de Albania (2023). *Tendencias del turismo e impacto económico en Albania*.
- 32 Banco Mundial (2021). *Albania country report: economic growth and diversification challenges*.
- 33 Trans Adriatic Pipeline (TAP) (2021). *The Trans Adriatic Pipeline: securing Europe's energy future*.
- 34 Holbrooke, R. (1998). *To end a war*. Nueva York: Random House.
- 35 Ministry for Europe and Foreign Affairs of Albania – Strategic priorities. Disponible en: <https://punetegashtme.gov.al>.
- 36 *Supporting peacebuilding and conflict prevention in the Western Balkans*. United Nations Development Programme. Disponible en: <https://www.undp.org>.
- 37 European External Action Service (EEAS) (2023). *Western Balkans and the EU: strategic priorities*.

- 38 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (2022). *Member profiles: Albania*.
- 39 Freedom House (2024). *Nations in transit – Albania*.
- 40 Stoltenberg, J. (2023). *Speech at NATO Summit, Vilnius*.
- 41 Consejo de la Unión Europea (2024). *EU-Albania Stabilisation and Association Agreement*.
- 42 Binnendijk, H. y Oliker, O. (2019). «Strategic communications in the information age: disinformation and countermeasures», en *RAND Corporation*.
- 43 Centro de Excelencia en Comunicaciones Estratégicas de la OTAN (StratCom COE) (2020). *Annual report on strategic communications: disinformation and hybrid threats*.
- 44 *Ibid.*
- 45 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (2020). *Strategic concept for the defense and security of the members of the North Atlantic Treaty Organization*. Bruselas: OTAN.
- 46 Comisión Europea (2023). *Albania report 2023*.
- 47 Transparencia Internacional (2024). *Corruption perceptions index 2024*.
- 48 Transparencia Internacional (2022). *Corruption perceptions index 2022*.
- 49 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (2009). *Albania joins NATO*. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_52807.htm.
- 50 Ministerio de Asuntos Exteriores de Albania (2023). *Open Balkan Initiative*.
- 51 European External Action Service (EEAS) (2022). *Western Balkans: security and defence*.
- 52 Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (2020). *Strategic*

concept for the defense and security of the members of the North Atlantic Treaty Organization. Bruselas: OTAN.

- 53 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) (2022). *Corruption and rule of law in Albania*. Tirana: UNDP Albania.

- 54 Comisión Europea (2023). *Albania report 2023*.

- 55 Balkan Investigative Reporting Network (BIRN) (2021). *Cybersecurity challenges in the Western Balkans*. Disponible en: <https://balkaninsight.com>.

- 56 Bechev, D. (2022). *Russia's footprint in the Western Balkan*

information environment. Centro de Excelencia en Comunicaciones Estratégicas de la OTAN.

- 57 Stronski, P. y Himes, J. (2019). «Russia's game in the Balkans», en *Carnegie Endowment for International Peace*.



NOVIEMBRE
DICIEMBRE
2025

BOLETÍN DE NOVEDADES

Boletín BIMESTRAL
noviembre/diciembre 2025

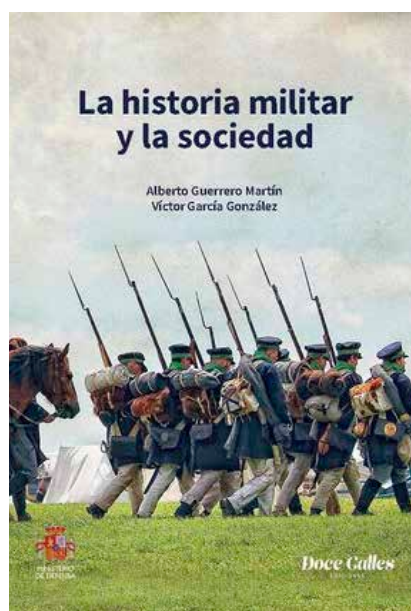


BIBLIOTECA CENTRAL MILITAR



BIBLIOTECA CENTRAL MILITAR

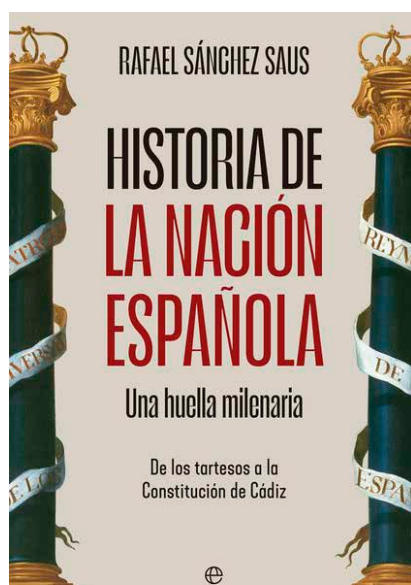
Paseo de Moret, 3. 28008 Madrid. bcm@et.mde.es. Tel. 91 780 87 65/32



La historia militar y la sociedad / edición a cargo de Alberto Guerrero Martín, Víctor García González
Madrid : Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica
Doce Calles, 2025

La obra busca conectar la historia militar con el mundo. Para ello los autores contribuyen desde diferentes enfoques aplicando los últimos avances, y desarrollan una temática en relación a la investigación y conocimiento de la historia del Ejército de Tierra, así como su transmisión a la sociedad. Analizan la arqueología de los campos de batalla y patrimonio defensivo, la recreación histórica para la divulgación y preservación, el videojuego y los medios editoriales y digitales, el arte contemporáneo y la educación desde las instituciones públicas y las asociaciones.

Préstamo a domicilio
30 días



Historia de la nación española : una huella milenaria, de los tartessos a la Constitución de Cádiz / Rafael Sánchez Saus . Madrid : La Esfera de los libros, 2025

Este libro profundiza en el largo proceso por el que ha caminado la nación española hasta que las Cortes de Cádiz le dieron su primera forma política soberana. Un camino lleno de obstáculos que ha dejado cicatrices visibles en la identidad compartida. En estas páginas se abordan de frente controversias como la pertinencia de la leyenda negra, la difícil convivencia de cristianos y musulmanes en el seno de al-Ándalus, el efecto decisivo de la repoblación medieval y las peculiares características del dominio español en América.



LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI, CUANDO PENSAR ES RELEVANTE

Alberto Modino Iturralde | Teniente coronel de Infantería

François Pérez Ayraul | Profesor en la Fundación Rafael del Pino y director del Senior Management Program en la ESIC

En un mundo donde la volatilidad y la incertidumbre ya no son una excepción, sino la norma, el liderazgo no puede seguir buscando certezas. El ajedrez, modelo clásico de pensamiento estratégico, ha formado durante siglos la mente de los líderes. Pero el siglo XXI exige algo más: cuestionar nuestros marcos mentales, reconocer las presuposiciones que nos ciegan y atrevernos a pensar de un modo diferente (no lo que pensamos, sino cómo pensamos).

Este artículo propone una transición del «efecto ajedrez» al «efecto puzle» como metáfora para un liderazgo que va más allá de calcular: se atreve a imaginar, a dudar, a generar entornos colaborativos por toda la escala de mando y contextos de aprendizaje desde el error. En el Ejército de Tierra, esta transformación cultural es más que necesaria: es estratégica. Porque solo si pensamos distinto, desde el cómo, podremos actuar distinto. Y, en entornos donde el mapa nunca es el territorio, liderar consiste en tener el coraje de explorar y buscar la verdad sea la que sea.

ENTORNO

Siempre hemos anhelado saber acerca del futuro y, en el ámbito de las organizaciones, ha sido una preocupación que ha determinado comportamientos y decisiones. Hasta hace bien poco tiempo, nos hemos sentido con la capacidad de hacernos una idea razonable acerca de lo que el futuro podría traer. Prueba de ello ha sido la inmensa literatura (ensayos, libros, artículos, post) que trata de vaticinar tendencias. Hoy nuestro entorno se caracteriza por un conjunto de rasgos que lo definen, por eso ya estamos familiarizados con términos como «incierto», «volátil», «complejo», «frágil», «no lineal»... VUCA, VICA, BANI.

Incapaces hoy de aproximarnos al futuro, lo que se busca con el conocimiento de esas características es influir en cómo pensamos: no en el contenido, sino en el proceso. Si la volatilidad hace que lo que aprendamos hoy pueda no ser válido mañana, nos interesa cuestionar las cosas y hacer las preguntas correctas. Si la incertidumbre hace aún más difícil identificar tendencias y patrones, tal vez nos interese beneficiar el trabajo de los analistas y facilitar un contexto profesional que nos permita pensar fuera de la caja. Si la complejidad dificulta la capacidad de decidir, necesitamos promover la toma de decisiones en contextos difusos y tolerar los errores. Y, si la ambigüedad no nos permite establecer relaciones de causa y efecto, debemos ahondar en las causas subyacentes (no visibles), aceptar que hemos de trabajar sobre esa no linealidad y, desde ahí, sin tener toda la información ni todos los datos, aportar soluciones, opciones y respuestas que ya no van a ser únicas.

Son opciones acerca de cómo tratamos de hacer entendible lo que nos rodea, aunque estos progresos no tienen por qué asegurar el éxito en nuestra comprensión; insisto, se trata de generar opciones, de pensar de otro modo. Es un pensar distinto, y para ello contamos con el liderazgo y la necesaria transformación cultural en tiempos de incertidumbre. Ese es el reto.

ENFOQUE CLÁSICO: EL EFECTO AJEDREZ

«Tengo tres piezas y el rey. Mis piezas valen doce puntos, ¿sabes cuáles tengo?». Así de incierto, incluso complejo, puede ser un problema matemático para alguien que desconoce las fortalezas que el ajedrez puede construir en la mente humana. Volátil para aquellos que, en una primera lectura, reconozcan casi una adivinanza del ajedrez y seguro que de escasa ambigüedad para aquellos genios que practican las estrategias de este deporte e identifican el enunciado de un ejercicio matemático¹.

Lo que se
busca con el
conocimiento es
influir en cómo
pensamos: no en el
contenido, sino en
el proceso

Aquellos que ven en los juegos un símil de la guerra pueden ver la guerra como una especie de juego, con percepciones diferentes sobre lo que implica el sacrificio en cada uno de ellos. Sin embargo, los que no vean en el juego, en el ajedrez, una construcción de pensamiento, una adaptación a entornos complejos, una exploración de escenarios plausibles y un fomento del aprendizaje activo, el conocimiento y la memorización de jugadas como herramienta analítica para ganar tiempo al tiempo no conocen lo que implica la teoría de juegos.

Esta teoría se entiende como la modelización matemática de cómo dos voluntades enfrentadas pueden obtener el mayor beneficio en una determinada situación en función de sus decisiones. Así, se puede incluso definir el conflicto palestino-israelí como un modelo de negociación no cooperativa².

El ajedrez occidental podría considerarse el ejemplo más simétrico enmarcado en una perspectiva de batalla si atendiéramos únicamente al dominio terrestre y al cognitivo³. El primero se basa en un tablero donde la linealidad es la principal característica (a diferencia de las difusas líneas del conflicto armado establecidas por el MADOC en el entorno operativo terrestre 2025-2035), el terreno carece de avenidas y la profundidad solo es considerada por aquellos expertos que visualizan la probabilidad de una jugada futura con el escenario presente de un momento fijo determinado por piezas pesadas en ciertas posiciones fijas. En el segundo, consideramos dos contrincantes con conocimientos propios similares en los que se han forjado, al menos, las cualidades cognitivas⁴ y que coincidirán con el afán de victoria, el respeto por el adversario, la tenacidad, el cálculo y la capacidad de decisión.

El ajedrez avanzado, logrado por Gary Kasparov tras perder su partida en 1997 contra el supercomputador Deep Blue, combina los algoritmos matemáticos de las máquinas con la intuición de los seres humanos. Así, la «ley Kasparov» concluiría que los conflictos del futuro no los ganará quien disponga de la mayor potencia de cálculo, el chip más avanzado o el mejor entrenamiento, sino aquel que emplee con más éxito los nuevos algoritmos para incrementar la eficiencia de las decisiones humanas.

Esta ideología de cultivar talento con base en el ajedrez persigue técnicas de análisis y prospectiva como herramienta para promover el aprendizaje activo⁵. Una combinación que descansa en el autoconocimiento, el conocimiento de las piezas, el valor del material pesado, la agilidad mental en la toma de decisiones, el análisis sistémico de la jugada, la anticipación al movimiento del rival, el planteamiento y la visualización memorial de una serie enlazada de movimientos y cadenas casuales, el valor del sacrificio de una pieza, el planteamiento principal y la rama secundaria de un ataque..., es decir, un sinfín de enseñanzas que reuniremos bajo la denominación de evaluación de recursos intangibles a través del pensamiento.

ELEMENTOS CLAVE



El ajedrez fomenta el pensamiento crítico, explora las vulnerabilidades de los movimientos y respuestas hipotéticas del adversario y sugiere al jugador nuevas estrategias y soluciones. Estimula el pensamiento creativo desafiando los marcos cognitivos individuales y convencionales de los adolescentes —más allá del móvil y la PlayStation—. Les permite experimentar y fijar una decisión. Una cosa es conocer la teoría del «jaque a la descubierta» y otra trabajar la autotutela e implementarla de manera práctica en un contexto competitivo fijado por la presión del tiempo corrido, que fuerza a provocar errores que evocan la fricción inherente a las operaciones militares de Clausewitz y exigen gestionar las propias emociones, fortaleciendo la resiliencia individual del jugador y reevaluando las intenciones del oponente, sus hipotéticos patrones de comportamiento, para reiniciar un nuevo ciclo de toma de decisiones. En resumen, el ajedrez fomenta el pensamiento heurístico, la inventiva, la creatividad y la propia resiliencia.

Pero quizás una de las mejores enseñanzas intelectuales que obtienen los adolescentes de la práctica de un sistema multivariable y adaptativo como el ajedrez sea la capacidad de respuesta ante el estrés que surge por la mera presencia del reloj, el peso de la autorresponsabilidad en una decisión errónea y nunca compartida, el sostenimiento personal ante la fatiga mental, las consecuencias de la pérdida de concentración provocada por aquella y sobre todo el miedo a la derrota y la consideración del qué dirán.

Esto último, que se esculpe a base de derrotas, entre las que emerge alguna victoria, cultiva paso a paso la búsqueda de otras perspectivas con el empleo de herramientas como puzzles y adivinanzas, que excitan las redes de neuronas dopaminérgicas —favorecedoras de las ganas y del deseo—, lo que desempeña un papel central en el circuito de la recompensa, doblando la derrota ante la victoria. En otros términos, fortaleciendo la autoconfianza a través de una perspectiva 360°. El ajedrez sería una solución, pero quizás haya más...

NUEVO ENFOQUE: EL EFECTO PUZLE

Según George Lakoff, «los marcos son conceptos mentales que no solo estructuran nuestra forma de ver el mundo, sino que también nos orientan a actuar de acuerdo con esa visión. Cambiar los marcos es cambiarlo todo».

La necesidad de una transformación cultural para adaptar el Ejército de Tierra a un marco geopolítico que se caracteriza por la disrupción, la incertidumbre y la complejidad no es algo nuevo e incluso lo recogen las acciones relacionadas con la implementación del mando orientado a la misión⁶. La cultura organizacional lo es todo en cualquier empresa, organización o institución: «es el modo como hacemos las cosas aquí». Pero ¿qué sucede cuando el mundo cambia a un ritmo que nos desborda, que nos supera? ¿Qué ocurre cuando ese «modo de hacer» comienza a no ser efectivo?

Es el modo en que el mundo nos interpela para cuestionar los paradigmas actuales del liderazgo. Y la forma en que nos sentimos desafiados para trascender esos paradigmas, que pueden estar ya obsoletos, entendiendo por obsolescencia la pérdida de utilidad por ser anticuado. Un nuevo liderazgo empieza por pensar diferente. Por un lado, hay que ser lo bastante críticos con los modelos actuales y, por otro, saber conciliar lo mejor de ambos mundos: la larga tradición del Ejército y la nueva realidad geopolítica, social y económica.

La parálisis del marco se produce cuando el pensamiento se convierte en prisión y la solución puede encontrarse en sencillas dinámicas formativas. Un simple puzzle en la mesa, un objetivo: montarlo, no hace falta más. Eso ocurrió en un escenario particular y lo que parecía una tarea trivial se convirtió en un verdadero bloqueo colectivo. ¿Por qué? Porque las personas asumieron —sin saberlo— que las piezas «correctas» eran las que estaban pintadas hacia arriba. Nadie les dijo eso. Sin embargo, todos lo supusieron. Y eso bastó para paralizarlos durante minutos. Igualmente dieron por sentado que las piezas grandes con un ángulo de 90° eran

las esquinas del puzzle, pero, insisto de nuevo, nadie les dijo eso. Lo dieron por sentado.

Los conflictos del futuro no los ganará quien disponga de la mayor potencia de cálculo, el chip más avanzado o el mejor entrenamiento, sino aquel que emplee con más éxito los nuevos algoritmos para incrementar la eficiencia de las decisiones humanas

La experiencia nos muestra una lección poderosa: nuestras presuposiciones nos ciegan. Nos movemos por mapas mentales tan automáticos que ni siquiera advertimos que estamos atrapados en ellos. Solo cuando alguien se atreve a cuestionar esas suposiciones, el puzzle empieza a resolverse. Como señala Margaret Hefner, «la ceguera deliberada es esa trampa que nos hace ignorar lo incómodo, lo que desafía nuestras creencias, lo que nos obliga a pensar de nuevo». El aprendizaje aquí es, y nos repetimos, que las presuposiciones ciegan; la alternativa es que las hipótesis guíen. Ese es un marco interesante para aportar: cambiar presuposiciones y supuestos por hipótesis.

LA SOLUCIÓN, HIPOTÉTICA

En tiempos de cambio geopolítico, social y tecnológico, necesitamos ampliar la perspectiva, abrirnos hacia nuevas miradas y ampliar el foco.

Desarrollar la capacidad o habilidad de mirar los problemas desde diferentes perspectivas y de cuestionar nuestros propios juicios. Necesitamos recurrir al pensamiento crítico, que está muy lejos de ser una moda intelectual o una tendencia emergente. Si algo caracteriza la función militar es el análisis de los contextos, de las situaciones sobrevenidas, de los movimientos geopolíticos. Y esa capacidad, como gimnasia mental, debe trascender a los analistas y permear toda la estructura de mando.

Daniel Kahneman, en su obra *Pensar rápido, pensar despacio*, nos ofrece una clave esencial para entender cómo pensamos: operamos con dos sistemas. El sistema 1 es rápido, automático, intuitivo; el sistema 2, en cambio, es lento, deliberado y analítico. La mayoría de nosotros, las más de las veces, operamos en modo automático, inconsciente, y solo de vez en cuando activamos el pensamiento lento: cuando nos sentimos interpelados por algo distinto. Y es este segundo sistema el que necesitamos activar para liderar en entornos complejos. Para ello, no basta con tener conocimientos: hay que entrenar el músculo de pensar.

Hay un principio incómodo, pero relevante para nuestro desarrollo: si no cambiamos nuestra forma de pensar y el modo en que lo hacemos, no podremos cambiar nuestra forma de actuar. Pero aquí aparece otra trampa: los humanos tendemos a buscar la confirmación de nuestras ideas, a rodearnos de personas que piensan como nosotros, a consumir información que reafirma lo que ya creemos. Internet, lejos de ampliar nuestras perspectivas, muchas veces las estrecha. Es la paradoja del cambio: nos sitúa entre la comodidad y el desafío, como lo que hacemos cuando nos enfrentamos a un puzzle moderno.

El filósofo David R. Hawkins y el psicólogo Robert Kegan coinciden en que el crecimiento personal —y, por tanto, el liderazgo maduro, consciente y creativo— exige trascender nuestro marco mental actual. Esto implica, en palabras de Kegan, «dejar de ser el que tiene la experiencia para convertirse en el observador de ella». Es transitar desde la identificación con

mis creencias hasta verlas como objetos que tenemos. Desde «lo que soy» hasta «lo que tengo», desde el «yo soy mis creencias» hasta «yo tengo estas creencias». Solo así pasamos de un liderazgo reactivo a uno creativo, capaz de tomar perspectiva sobre mí mismo, mis decisiones y mi impacto en los demás.

EL LIDERAZGO COMO SOLUCIÓN

En un mundo donde nos vamos a encontrar más veces en situaciones de gran complejidad, como ocurrió en el rescate de los treinta y tres mineros de San José en Chile entre los meses de agosto y octubre de 2010⁷, el liderazgo ya no puede basarse en tener todas las respuestas, en la vieja figura del líder heroico. Necesitamos líderes con la valentía de decir: «No sé y estoy bien con ello». Líderes que, como en aquel caso, respondan a lo desconocido con humildad, curiosidad y colaboración radical. Si algo cimentó el éxito en aquel rescate en unas circunstancias complejas y extremadamente difíciles fue la capacidad de

los extraordinarios profesionales de las más diversas disciplinas de mostrarse incompetentes y estar cómodos con ello.

Hablamos de un liderazgo en la complejidad, un salto que promueve moverse del control a la experimentación, cambiando el enfoque. Probar, fallar, aprender y volver a intentarlo. En la operación de rescate, cientos de personas de diferentes disciplinas trabajaron juntas sin saber exactamente cómo hacerlo. Pero lo lograron. ¿Por qué? Porque crearon un entorno de alta fricción intelectual y baja fricción social, lo que permitió que las ideas fluyeran sin temor al juicio o al error.

LA CULTURA

En el Ejército de Tierra, la cultura se transmite por su fuerza para modelar el marco mental de sus miembros. Es una institución con una historia de más de quinientos años. Está en los pasillos, en el lenguaje, en las bromas, en los silencios, en los miedos, en las respuestas, en las preguntas que hacemos, en las que no hacemos.

Hay un principio incómodo, pero relevante para nuestro desarrollo: si no cambiamos nuestra forma de pensar y el modo en que lo hacemos, no podremos cambiar nuestra forma de actuar

Y, como bien dice el artículo que se ha mencionado sobre el mando orientado a la misión, si queremos cambiar esa cultura, necesitamos transformar nuestras conversaciones, nuestras decisiones cotidianas, nuestra manera de pensar el liderazgo.



La cultura representa precisamente esa forma silenciosa de hacer las cosas. El liderazgo actual exige conectar con una visión más sistémica y colaborativa. Pensar colectivamente, aprovechar la inteligencia distribuida del equipo, valorar el error como parte del aprendizaje y dar espacio a la innovación desde la base. La obediencia acrítica y la uniformidad ya no bastan. Necesitamos líderes capaces de inspirar y empoderar, no solo de controlar y ejecutar.

«El crecimiento espiritual más importante no ocurre cuando estás meditando, sino cuando estás frustrado, con rabia o miedo... y te das cuenta de que puedes actuar de otra manera». Esta frase recoge con precisión el tipo de transformación que necesitamos: una que no comienza fuera, sino dentro. Que no depende de tener más herramientas, sino de aprender a usarlas desde otro lugar. El cambio empieza dentro y siempre aparece la incomodidad como maestra.

La neurociencia respalda este enfoque. Cuando algo despierta nuestra curiosidad —como un acertijo, una paradoja, un dilema inesperado—, se activan los circuitos dopaminérgicos del cerebro. Es decir, aprendemos más y mejor cuando nos sentimos desafiados y motivados. Por eso las dinámicas como la del puzle no solo son entretenidas, sino profundamente transformadoras y reveladoras. Son esa curiosidad y la dopamina las que habilitan un aprendizaje acelerado y una adaptación más efectiva y proactiva al cambio.

Porque la clave está en aprender a una velocidad mayor que la del entorno. Porque, si el mundo cambia más rápido de lo que aprendemos, nos volvemos irrelevantes. Como bien advierte José Antonio Marina, la tecnología nos ofrece un gran potencial, pero también el riesgo de inhabilitarnos como pensadores críticos si no somos conscientes de ello.

CONCLUSIÓN

Cambiar el enfoque no es una opción filosófica, es una necesidad estratégica. El Ejército de Tierra se enfrenta al reto —y a la oportunidad— de liderar desde un nivel superior de consciencia.

De generar una cultura donde el pensamiento crítico, la humildad situacional y la capacidad de cuestionarse sean competencias críticas.

Como conclusión, la simetría del combate ajedrecista ofrece valiosas lecciones que trascienden el tablero y encuentran aplicación en el ámbito cognitivo: desde la nobleza y el respeto al adversario que nos enseñó «La rendición de Breda» hasta la explotación de los recursos intangibles basados en un pensamiento heurístico, cruzando la creatividad y cultivando la resiliencia que descansa en una autoconfianza 360°. Estas habilidades y estrategias que se desarrollan a través del juego reflejan principios fundamentales del arte de la guerra. Al integrar estas enseñanzas en la formación de estrategias militares, se puede fomentar no solo la capacidad de ganar batallas, sino también la de pensar de manera crítica y estratégica en un mundo en constante cambio. En última instancia, el ajedrez no solo enseña a ganar; enseña a pensar.

El liderazgo actual exige conectar con una visión más sistémica y colaborativa. Aprovechar la inteligencia distribuida del equipo, valorar el error como parte del aprendizaje y dar espacio a la innovación

La transformación cultural no se logra con decretos. Se logra con conversaciones. Con decisiones cotidianas. Con la valentía de decir «no sé» y con la determinación de seguir aprendiendo. Con la humildad de dejar de tener razón para empezar a tener visión.

Se trata de aceptar lo que, con gran sentido de la visión, compartía Václav Havel hace treinta años: «Creo que existen buenas razones para sugerir que la era moderna ha terminado. Hoy muchas cosas indican que atravesamos un periodo transicional en el que parece que algo está a punto de marchar y algo distinto está naciendo dolorosamente. Es como si algo estuviera desmoronándose, descomponiéndose y agotándose mientras algo distinto, todavía indefinido, estuviera emergiendo entre los escombros»⁸. Y en ese nacimiento, en ese algo distinto e indefinido que emerge, el liderazgo consciente tiene un papel fundamental.■

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R. J. y Adams, W. A. (2016). *Mastering leadership*.
- Heffernan, M. (2017). *Ceguera voluntaria*.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*.
- Kegan, R. y Lahey, L. (2009). *Immunity to change*.
- Marina, J. A. (2009). *La inteligencia ejecutiva*. Ariel.
- Wilber, K. (2005). *Breve historia de todas las cosas*. Kairós.

NOTAS

- 1 Jaques y mates. El aprendiz de caballo (2017). Ed. AJD BYN
- 2 Olmedo Guajardo-Fajardo, Dolores (2024). Teoría de juegos aplicada a conflictos bélicos. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad de Sevilla.
- 3 Ruthven, Harold James (1913). A history of chess
- 4 Pozo Berenguer, Fernando del (2021). «El ajedrez como deporte modelo para marinos», en Revista General de Marina (julio de 2021)
- 5 Jordán, Javier (2022). «Los juegos como herramienta de análisis, prospectiva y docencia en estudios estratégicos», en Global Strategy Report, n.º 14/2022.
- 6 «El mando orientado a la misión», en Revista Ejército, marzo de 2023.
- 7 El rescate de los treinta y tres mineros de San José en Chile entre los meses de agosto y octubre de 2010.
- 8 Havel, Václav (04/07/1994). «La necesidad de trascendencia en el mundo postmoderno». Philadelphia.



FORWARD LAND FORCES SLOVAKIA EL RETO ESTRATÉGICO

Alberto Pérez Montes | Teniente coronel de Infantería

Cumplido ya un año desde que nuestro país, ejerciendo el papel de nación marco, tomó el relevo de la República Checa para liderar el *multinational battlegroup* (MN BG) desplegado en la República de Eslovaquia, que se encuadra dentro de las Forward Land Forces (FLF) de la OTAN en el flanco este de la Alianza, es tiempo de hacer un balance, después de tres rotaciones, para actualizar al lector sobre la evolución de la primera misión en el exterior de las Fuerzas Armadas españolas desde que se aprobó el *New Force Model* (NFM).

Y es que, desde que el coronel Andrés González Alvarado, de la Brigada Galicia VII (BRILAT), recibiera la bandera de la OTAN el 1 de julio de 2024 y publicara un artículo en el ejemplar de esta revista de septiembre/octubre de ese mismo año, los cambios han sido numerosos y muy destacados.

Como adelantara el teniente general Lanchares cuando ocupaba el puesto de segundo jefe del Mando Conjunto Aliado de la OTAN en Brunssum (Países Bajos) en la entrevista que se publicó en el número 985 de esta revista, «una disuasión creíble y una

defensa colectiva reforzada son la garantía de una seguridad efectiva».

Así, en el panorama internacional, la guerra de Ucrania sigue ocupando titulares, aunque ahora están más relacionados con las negociaciones de paz entre los dos contendientes, arbitrados por el presidente de Estados Unidos, Donald Trump. El conflicto se ha prolongado varios años y hay un sentimiento global que espera con ansia escuchar la palabra «acuerdo» para poner fin a la última guerra que se está librando en territorio europeo, pero la amenaza de expansión del enfrentamiento sigue, y previsiblemente seguirá, estando muy presente en este continente.

Cabe preguntarse hasta qué punto puede haber contribuido a esta situación más favorable la disuasión que ejerce ver el nivel de implicación de los miembros de la Alianza mediante el despliegue en permanencia de numerosos efectivos y medios en el flanco este de la OTAN, así como el alistamiento, con diferentes niveles de disponibilidad, de un elevado volumen de fuerzas adicionales con capacidad de ser desplegadas para reforzar a las permanentes.

EL PAPEL DE ESPAÑA

Dentro de ese despliegue, pocas Fuerzas Armadas han puesto tanta carne en el asador como las españolas, que contribuyen a defender el territorio aliado en el este de Europa con la policía aérea báltica y la policía aérea reforzada, los grupos navales permanentes, un subgrupo táctico mecanizado en Letonia, una compañía de infantería de marina en Rumanía y la ya mencionada agrupación táctica desplegada en Eslovaquia, que se genera anualmente en dos rotaciones de unos seis meses, además de otras fuerzas como las Allied Reaction Forces (ARF), que podrían desplegarse, llegado el caso, en dicho flanco.

A todo ello hay que sumar el resto de las fuerzas que permanecen en TN, disponibles para ser empleadas por SACEUR, como las fuerzas *on call* que complementarían a las que están desplegadas en la agrupación de Eslovaquia, el elemento de mando de cuerpo de ejército (CFE) desplegado en la base aérea de Malacky (Kuchyna, Eslovaquia) y generado por el NRDC-ESP, las tres Brigadas con un *Notice To Move*¹ (NTM) de 30-180 días, y unidades de los núcleos de

tropas de cuerpo de ejército y división (Multinational Division Center) que nuestro país pone a disposición de la Alianza.

En el caso que nos ocupa, Eslovaquia, nuestro país asume, además, el papel de nación marco en una iniciativa de la que forman parte fuerzas de la propia nación anfitriona, la República Checa, Eslovenia, Portugal y Turquía, a las que, en enero de 2025, se sumó Rumanía. Asimismo, es probable que una compañía del Ejército de Estados Unidos, desplegada en el MTA Lešť y actualmente bajo OPCON del NRDC-ESP, se integre en la Multinational Brigade Task Force Slovakia (MN BDE TF SVK) a medio plazo, añadiendo otra bandera más a las siete actuales.

En este corto espacio de tiempo, nuestros militares se han sabido ganar el respeto y aprecio del resto de las naciones, especialmente de la anfitriona, y han demostrado una vez más las facilidades que nuestro carácter amigable otorga para integrar unidades extranjeras en nuestras estructuras y la cohesión que se alcanza a nivel de contingente.

De la misma manera, gracias a las frecuentes actividades CIMIC y la relación con los medios de comunicación social (MCS) locales, nuestro despliegue va sumando apoyos entre la población y ganando adeptos.

LA MISIÓN

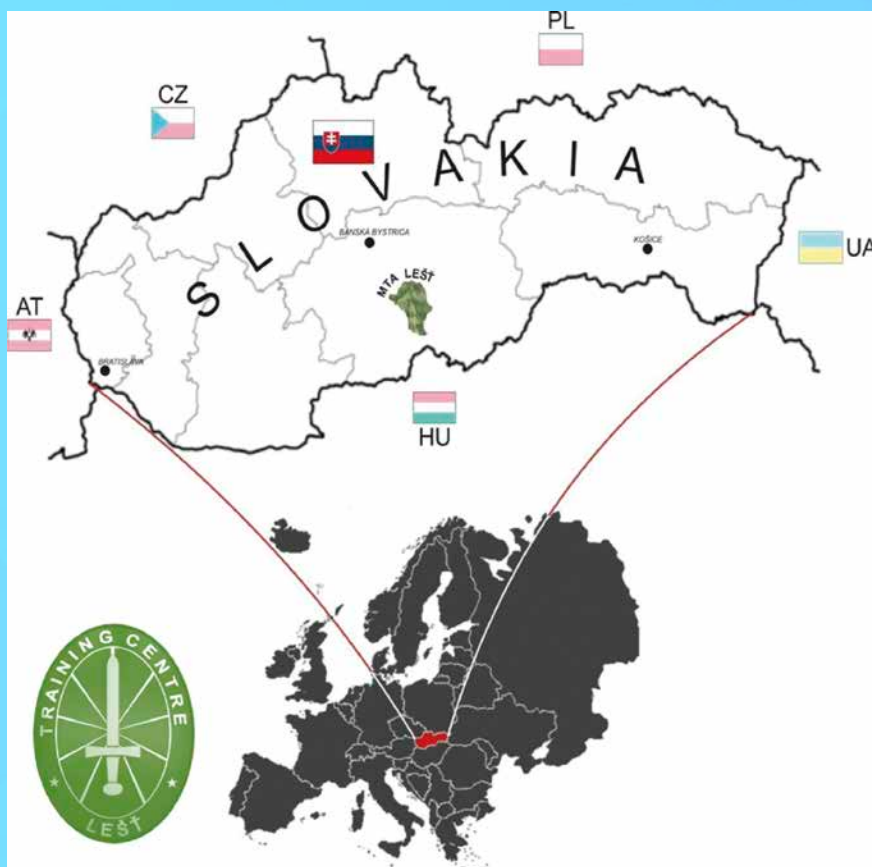
Al margen de lo que ya se ha comentado, cabe preguntarse qué hacen nuestros militares en otro país europeo y aliado a lo largo de cada rotación.

La misión que otorga la OTAN a los ocho *battlegroups* desplegados en permanencia en el flanco este es contribuir a la disuasión ante cualquier potencial enemigo y, llegado el caso, defender el territorio aliado y a la población de cualquier agresión para garantizar la integridad territorial y la seguridad.

En el día a día, esa misión se traduce en un extenso programa de instrucción y adiestramiento que las unidades españolas y extranjeras que componen la MN BDE TF SVK desarrollan de manera progresiva.



Publicación de la MN BDE TF SVK en su perfil de la red social X (red social X)



Localización MTA Lešť

El programa se inicia con ejercicios Alfa, pasando a ejercicios Alfa interarmas donde las compañías del MN BG integran unidades de apoyo al combate (sección de zapadores, equipo de observador avanzado, guerra electrónica, unidades de fuegos, C-UAS, helicópteros, JTAC...) y, tras varios meses, se da el salto al nivel batallón con la realización de un ejercicio Beta de preparación del posterior ejercicio de certificación del MN BG (CERTEX), durante el cual un equipo de evaluación con observadores del Mando Terrestre Aliado (LANDCOM) comprueba que se cumplen todos los criterios de la Combat Readiness Evaluation (CREVAL).

Además, las rotaciones impares finalizan su despliegue con una operación (Strong Lineage) de escalada a brigada en la que se activan, despliegan y emplean parte de las fuerzas que permanecen en territorio nacional *on call*. Todo el proceso es verificado por LANDCOM mediante el despliegue de un equipo de verificación.



Foto aérea de la Zona de Tránsito (Staging Area)

Aparte de los ejercicios que se han descrito, se realizan frecuentes colaboraciones con unidades de las Fuerzas Armadas de la nación anfitriona y se participa especialmente en sus ejercicios principales: Toxic Lance (NBQR), Slovak Shield (LIVEX) y Strong Together (CPX). Todo ello se complementa con frecuentes actividades CIMIC (donaciones de sangre, exposiciones estáticas, participación en competiciones deportivas, conferencias, charlas en español, etc.) que acercan la labor de nuestros militares a la sociedad.

La ambientación está orientada a realizar operaciones de combate de alta intensidad contra un enemigo de similares características a las nuestras, lo que supone el escenario más exigente y adverso.

Para alcanzar el efecto de disuasión, el intenso calendario de actividades de I/A y ejercicios recibe una amplia cobertura en redes sociales y MCS (prensa y televisión) tanto españoles como eslovacos, así como en medios de la OTAN.

No debemos olvidar que, aun encontrándose lejos del frente, Eslovaquia comparte ochenta kilómetros de frontera con Ucrania, por lo que la preocupación por la evolución de la situación en dicho país es manifiesta.

LOS PLANES

En el NATO Force Model (NFM), que ya tiene poco de nuevo, uno de los aspectos clave para el éxito de la misión que se ha descrito en el apartado anterior es la disponibilidad (*readiness*) para poder desplegar fuerzas potentes a gran distancia en un espacio de tiempo relativamente corto.

Para ello, es fundamental contar con un plan de operaciones (OPLAN) que recoja los cometidos de cada *battle-group* inicialmente y de cada brigada después, una vez efectuado el ascenso a dicho nivel, así como en los niveles superiores de división y cuerpo de ejército.

La dificultad radica en que, por un lado, están los planes de defensa de la OTAN y, por otro, los de la propia nación donde se encuentran desplegadas las fuerzas, lo que requiere que ambos sean complementarios para estar alineados. En esa tarea es en la que se encuentra inmersa la Alianza, la verificación y el alineamiento de ambos planes, lo cual no resulta tan sencillo, aunque sí es alcanzable.

Como bien defendía el general Dwight D. Eisenhower, «los planes son inútiles, pero planear es indispensable», lo que da a entender que disponer de un

plan es la base para poder desarrollar operaciones militares con garantía de éxito mediante su refinamiento y su transformación en órdenes de operaciones que puedan ejecutar las unidades subordinadas.

EL MTA LEŠŤ

La elección del centro de adiestramiento (*military training area*, MTA) de Lešť ha sido un grandísimo acierto por parte de nuestro país.

Aunque el elevado y creciente volumen de unidades alojadas, junto con su frecuente utilización por parte de unidades eslovacas, no permite la presencia en permanencia de la brigada al completo, cuenta con unas instalaciones de apoyo a la instrucción y el adiestramiento verdaderamente envidiables que pueden complementarse con el uso de otros MTA, tanto de la nación anfitriona como de los países vecinos (la República Checa y Hungría, principalmente).

Además, dispone de instalaciones deportivas (gimnasios, polideportivo, pistas de calistenia) y terreno apropiado para llevar a cabo el test general de la condición física (TGCF) en ZO, lo que permite a nuestros militares



Foto del contingente SVK-III con Su Majestad El Rey Felipe VI

alcanzar una excelente forma física durante su despliegue.

Entre sus instalaciones principales, destacan tres polígonos de combate en zonas urbanizadas, galerías y campos de tiro (tiradores de precisión, carros, ametralladoras pesadas, artillería, Centauro...), zonas de prácticas de vadeo, campos de explosivos, campos de lanzamiento de granadas, ocho zonas de aterrizaje de helicópteros (HLZ), una formación sanitaria ROLE 1, zonas de instrucción, un campo para realizar actividades tácticas hasta nivel batallón e incluso una vía ferrata para practicar escalada. En definitiva, constituye un verdadero parque de atracciones para cualquier unidad militar.

Asimismo, dispone de diferentes campamentos (Slávia I, Slávia II, UB-300, Riecky...) para alojar en instalaciones fijas a un numeroso personal y áreas para montar vivacs con carácter temporal (Šimákov laz y Jaseňov vrch).

Por último, dentro de sus casi 150 km², cuenta con un área logística, Kosova, en la que se concentran los talleres de mantenimiento del NSE, la ULOG y el MN BG, así como de las unidades extranjeras, y donde se almacena una parte de los recursos necesarios.



Imagen del sistema PROMETEO (impresión en 3D)



Tribuna de presidencia del acto con ocasión de la visita del Secretario General de la OTAN, D. Mark Rutte, acompañado del Ministro de Defensa de Eslovaquia, D. Robert Kaliňák

MULTINATIONAL BRIGADE SLOVAKIA



Imagen aérea de la MN BDE SVK formados con parte de sus medios



Imagen del Cuartel General del contingente SVK-III en el patio de las banderas del MTA Lešť

LOS AVANCES

Fueron necesarias cuatro rotaciones para desplegar el primer contingente en Eslovaquia, que tuvo la ardua labor de relevar a la República Checa en los cometidos propios de nación marco y poner en marcha esa nueva misión, que, como todos los comienzos, tuvo numerosos retos que superar y dificultades que vencer.

El segundo contingente, SVK-II, tuvo como objetivo principal poner en marcha los talleres de mantenimiento de las diferentes especialidades (automoción, armamento, electrónica, transmisiones, etc.) en el área logística de Kosova.

En el tercer contingente, SVK-III, ya se puede afirmar que se ha pasado de una logística expedicionaria a una en permanencia. El taller de automoción de 2.º escalón de la ULOG y el de 3.º escalón del NSE disponen cada uno

de una carpa de 1000 m² equipada con casi toda la maquinaria y el herramienta necesarios para acometer las tareas de mantenimiento que se requieran, lo que, unido a la recepción de piezas de repuesto desde territorio nacional, ha permitido mejorar significativamente el estado de operatividad de los medios principales.

De igual manera, el MN BG liderado por España dispone ahora de mejores instalaciones de mantenimiento, y los principales medios de combate de todas las unidades, dotados de numerosa tecnología y sofisticados sistemas de armas, cuentan con mejores instalaciones para protegerse de las condiciones meteorológicas adversas.

En cuanto a la calidad de vida, la mejora ha sido también destacable: más y mejores instalaciones y material deportivo, mayor espacio para oficinas, inclusión de los contratos

de servicios (como peluquería, lavandería y fisioterapia) en el *statement of requirements* (SOR) y equipamiento de los espacios de ocio y entretenimiento (casas España).

En el apartado táctico, la incorporación de una sección de reconocimiento eslovaca en el mes de enero (encuadrada en el escuadrón de caballería español), junto con una sección de defensa contracarro rumana (encuadrada en la compañía de mando y apoyo del MN BG), ha aumentado las capacidades de la *task force*.

A nivel operativo, se ha elaborado el plan táctico de la MN BDE TF SVK, basado en el de su futura unidad superior, la Multinational Division Center (MND-C), junto con otros planes que garantizan que se pueda disponer de todas las unidades subordinadas (RSOM) y de los recursos (plan de acumulación) en caso de activación.

EVOLUCIÓN FUTURA

Recientemente, se ha producido el cambio en la cadena orgánica, de manera que la MN BDE SVK ha pasado de depender directamente del NRDC-ESP, a hacerlo ahora de la MND-C, lo que ha supuesto pocos cambios, pues ya se venía trabajando con dicho CG frecuentemente desde hace tiempo.

La evolución futura de esta misión pasa también por desplegar capacidades adicionales. El MTA Lešť constituye un entorno ideal para poner a prueba el vehículo de reciente adquisición Dragón (8x8) y desarrollar el concepto de empleo en el terreno donde más probablemente tuviera que utilizarse hoy en día.

Otras capacidades deseables que desplegar serían los medios ligeros de guerra electrónica y, especialmente, UAV de diferentes tipos (clase I, II y III) y características para seguir experimentando con nuevas técnicas de lucha C-UAS y medidas para protegerse de su uso letal por parte del enemigo, tal y como recoge la publicación doctrinal PD3-319, elaborada por el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), cuya proliferación queda patente en la guerra de Ucrania². La letalidad de sus acciones (tanto si se emplean de forma independiente como en enjambres) los convierte en la principal amenaza para cualquier unidad, ya que cuentan con una sorprendente capacidad de destrucción³. Aunque con ciertas limitaciones para la ejecución del tiro, sería igualmente deseable el despliegue de medios de artillería de largo alcance que doten a la brigada de mayor profundidad en sus acciones.

En el apartado de instrucción y adiestramiento, la operación anual de escalada a brigada (Strong Lineage) tendrá un nivel de ambición creciente, de manera que se desplegará un volumen mayor de personal y medios de manera progresiva.

Otro salto de calidad e interoperabilidad sería la ejecución de ejercicios con otras FLF, con el *battlegroup* húngaro (HUN BG) y su brigada como socios preferentes al encontrarse dentro de la misma división (MND-C) y ser probable su empleo combinado con las fuerzas desplegadas en Eslovaquia.



Imagen de los seniors de los países que forman parte de la MN BDE TF SVK, saludando durante un acto

Ni que decir tiene que la mejora de las infraestructuras y las condiciones de vida, necesarias para garantizar el bienestar de nuestras tropas, seguirá constituyendo un pilar esencial, como ocurre en todas las misiones en las que nuestro Ejército está participando.

A tal efecto, se trabaja en estrecho contacto con la nación anfitriona para incluir en el plan director del MTA la construcción de nuevas naves que incrementen la capacidad de alojamiento y poder acoger de esta manera el hipotético incremento de efectivos y capacidades tanto españoles como del resto de las naciones contribuyentes, además de otras necesidades como depósitos de munición o el incremento de la potencia eléctrica.

CONCLUSIONES

España ejerce de nación marco de la brigada multinacional desplegada en Eslovaquia, dentro de las FLF de la OTAN en el flanco este, en la que constituye una de las operaciones más importantes de todas las que nuestras Fuerzas Armadas realizan actualmente, ya que es la que cuenta con mayor número de efectivos del Ejército de Tierra. Cumplido un año desde que se relevó a la República Checa en el cometido de liderar dicha gran unidad, los avances en el terreno son palpables y el éxito en las relaciones con la nación anfitriona y el resto de las naciones contribuyentes nos obliga a sentirnos orgullosos del papel que desempeñan nuestros militares.

El futuro es prometedor y pasa por desplegar capacidades adicionales, cohesionarse con la nueva unidad superior (MND-C), integrar otras fuerzas y

mejorar las infraestructuras, así como por experimentar con nuevos materiales y tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) como clave para disponer de un ejército moderno que pueda sacar el máximo rendimiento a las actividades de instrucción y adiestramiento que se realizan en el MTA Lešť, un centro de adiestramiento avanzado y con múltiples posibilidades.

La activación y el despliegue de las fuerzas que permanecen en sus bases de origen en territorio nacional se practicará anualmente, aumentando año a año el nivel de ambición para disuadir a cualquier potencial adversario, o bien para enfrentarse a él demostrando que nuestro país tiene unas dotes inigualables para el mando de estructuras multinacionales y un Ejército moderno y preparado, además de ser un socio fiable y comprometido con la seguridad y la estabilidad del resto de nuestros aliados. ■

NOTAS AL FINAL

- 1 Se define como el tiempo que transcurre entre la activación de una unidad y el momento en que se encuentra preparada para desplegar en su base, acuartelamiento o establecimiento de origen. No incluye el tiempo de tránsito hasta los puntos de embarque (POE).
- 2 Observaciones de la guerra de Ucrania 01ene23-31may24, publicación elaborada por el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) en junio de 2024.
- 3 Véase el audaz ataque de drones ucranianos que el 1 de junio de 2025 destruyó numerosas aeronaves estratégicas rusas mediante el empleo de enjambres de drones tipo FPV (visión en primera persona) equipados con inteligencia artificial.



LA SUERTE EN LA GUERRA

Cómo la creatividad puede convertir lo impredecible en victoria

Fernando Pereira Bravo | Comandante de Caballería

Prefiero un general con suerte a uno bueno
Napoleón Bonaparte

Audentes Fortuna iuvat
La fortuna favorece a los audaces

Virgilio, Eneida

La «suerte en la guerra» refleja cómo eventos impredecibles, o «cisnes negros», pueden alterar el rumbo de los conflictos. Desde la antigua Grecia hasta nuestros días, la suerte ha influido en victorias y derrotas. En la era moderna, se reconoce la importancia de la creatividad como herramienta a estos imprevistos. Si bien el planeamiento militar se basa en el análisis científico, la flexibilidad y la capacidad de adaptación creativa son esenciales para enfrentar situaciones inesperadas. Los líderes exitosos combinan rapidez de decisión, iniciativa y creatividad, habilidades que deben fomentarse en todos los niveles de mando en las Fuerzas Armadas.

INTRODUCCIÓN. SUERTE O PLANEAMIENTO

Los ejércitos occidentales modernos poseen numerosos métodos o procesos de planeamiento que llevan a diseñar y estructurar estrategias y planes. Siempre están bien enumerados, con sus fases bien definidas, análisis previos, desarrollos y comparaciones de varias líneas de acción (cuantas más, mejor) y, por supuesto, supervisiones numéricas.

Durante años hemos afirmado que nuestros líderes militares deben tener una sólida formación académico-científica. En España, incluso llega a ser un requisito indispensable que nuestros oficiales se gradúen como ingenieros universitarios.

Con todos estos procesos analíticos y empíricos, podríamos sostener que la guerra es una ecuación y que el combate moderno no deja de ser una suma y resta de medios y desgaste. Podríamos aseverar que, sumando y restando los factores que incluyen los principios fundamentales del arte militar (la voluntad de vencer, la libertad de acción y, el más cuantificable de todos, la capacidad de ejecución), ganaríamos, no sin esfuerzo, todos los combates.

Sin embargo, existe un elemento disruptivo que interfiere en todos nuestros cálculos, un factor que cambia por completo nuestros planes y derrumba nuestros cálculos: unos lo llaman niebla, otros fricción y algunos, simplemente, suerte.

OPERACIÓN VALKIRIA. SUERTE O DESGRACIA

Una increíble sucesión de hechos aleatorios pudo haber cambiado el rumbo del régimen nazi un 20 de julio 1944. El intento de golpe de Estado que llevó a cabo una camarilla de oficiales alemanes fracasó de manera caprichosa y Adolf Hitler salió ileso de un atentado a menos de un metro de distancia cuando estaba en la «Guarida del Lobo». No es extraño que afirmase que la providencia estaba de su lado y todo seguía un plan que trascendía su propia voluntad.



Operación Valkiria

«1944, 20 julio. La potente carga estalló tal como estaba previsto. Se produjo un cegador relámpago amarillo y una detonación ensordecedora. Volaron puertas y ventanas, se proyectaron en todas direcciones astillas y cristales, y se alzó una nube de humo. Parte de los restos del barracón estaba en llamas. La explosión derribó a la mayoría de los presentes, lanzando a algunos al exterior de la sala, y había quien tenía el cabello o la ropa ardiendo. Se oían gritos desesperados demandando socorro».

«Aparentemente, el coronel Stauffenberg había conseguido su objetivo, pero en realidad el efecto de la explosión había sido muy distinto al buscado por él. Como el general Brandt había movido la cartera-bomba de sitio de manera casual, colocándola tras la gruesa pata de la mesa, esta había hecho de pantalla, dirigiendo la onda expansiva hacia el lado contrario al que se encontraba el Führer. Además, como Hitler se encontraba en ese momento totalmente apoyado en la mesa, sosteniendo su barbilla con el codo, la tabla de la mesa actuó como un improvisado y eficaz escudo protector. La muerte en ese momento era el destino reservado para Hitler si Brandt no hubiera cambiado el rumbo de la historia involuntariamente al modificar el lugar original de la cartera (Hernández, 2008)».

LA HISTORIA CON LA SUERTE COMO FACTOR DETERMINANTE

Si hablamos de la suerte en la guerra a lo largo de la historia, podríamos decir, sin miedo a equivocarnos, que en ocasiones ha inclinado la victoria hacia uno de los contendientes de manera innegable. Ciertos hechos impredecibles o inesperados han derivado en una conquista o una derrota. Algunos autores le han concedido el honor de calificarla como el cuarto pilar de la victoria (Alvarado, 2022), incluso ponderándola por encima de factores tradicionales del combate como el liderazgo, el planeamiento y los recursos.

La fortuna durante las batallas en el antiguo Egipto desempeñaba un papel importante. Antes del combate, se realizaban rituales para obtener el favor divino y se utilizaban amuletos para ganarse el favor de los dioses. En Mesopotamia, se recurría a la hepatoscopia (la lectura de hígados de animales) para intentar dirimir la fortuna militar. Los asirios, si los augurios eran desfavorables, retrasaban el ataque definitivo. En la Grecia antigua, se consultaban oráculos como Delfos antes de emprender batallas y, en la Roma clásica, se creía en la Fortuna, la diosa de la suerte, y se hablaba de la *rota fortunae* (rueda de la fortuna), que simbolizaba lo impredecible del destino en la guerra.

Incluso en el siglo XIX, los teóricos militares hablaban de la suerte en términos difusos. «Los planes perfectos a menudo encuentran obstáculos inesperados. La fricción es inevitable, y debemos aprender a adaptarnos y a superar los desafíos imprevistos con resiliencia y creatividad» (Clausewitz, 1832).

CISNES NEGROS. LA SUERTE COMO CONCEPTO EN EL SIGLO XXI

La doctrina científica ha escrito profusamente sobre este tema. Uno de los autores con mayor éxito ha sido el doctor Taleb, que, en su ensayo «El cisne negro», analiza el impacto de lo altamente improbable. Utiliza una metáfora en su título, comparando a los cisnes negros, como una excepción, con hechos atípicos e inesperados. «*Though the concept originated during Roman times, it was popularized in Nassim Nicholas Taleb*» (Sadler, 2021).

Taleb define un cisne negro como un acontecimiento que cumple con tres características: «es impredecible, tiene un impacto masivo y, en retrospectiva, se puede explicar de manera que parezca menos aleatorio y más predecible de lo que realmente fue» (Taleb, 2007). Señala que «el mundo en que vivimos tiene un número creciente de bucles de retroalimentación que hacen que los sucesos sean la causa de más sucesos, lo que genera un efecto

bola de nieve que afecta a todo el planeta» (Taleb, 2007).

La Primera Guerra Mundial, el ascenso de Hitler al poder, el crack de 1929, los atentados de las Torres Gemelas, la caída de Lehman Brothers, el Brexit o la pandemia de la COVID-19 son ejemplos de cisnes negros. Algunos de estos son consecuencia de otros múltiples acontecimientos improbables previos que condujeron a ellos.

Si trasladamos este pensamiento al combate, podemos inferir que, en la guerra, todos los sucesos, planeados o no, llevan a otros. Si consideramos que, en alguno de ellos, se da un efecto altamente improbable, podríamos asegurar que el efecto bola de nieve llevará los resultados finales a una conclusión difícil de planear o prever.

Las infinitas pequeñas variables que tienen lugar durante una guerra (errores humanos, fenómenos meteorológicos o fallos mecánicos, entre otros) provocan sucesos imprevistos. Estos, a su vez, desencadenan de modo exponencial nuevas situaciones imposibles de anticipar (Alvarado, 2022).

LA CREATIVIDAD COMO ANTÍDOTO A LA MALA SUERTE

Como se ha hablado anteriormente, el análisis metodológico es un elemento fundamental e imprescindible en el planeamiento militar. Pero, si tenemos en cuenta únicamente este factor,

podríamos pensar que solo disponemos de una herramienta en la preparación y conducción de la guerra.

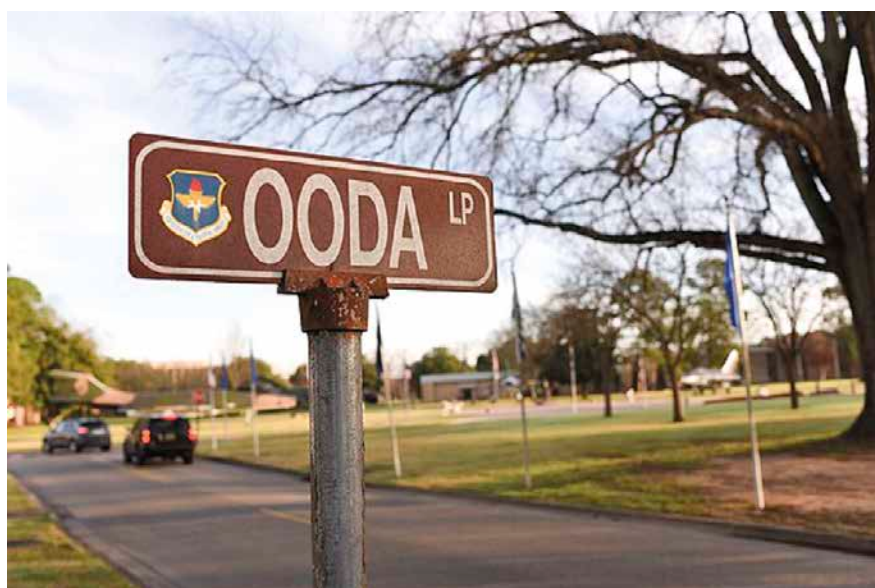
Ciertamente, el Ejército está inclinado a un planeamiento analítico de las operaciones y a un estudio metódico de la situación. A modo de ejemplo, podemos señalar el estudio de los factores de la situación METT-TC. No obstante, el análisis puramente técnico de poco sirve en situaciones altamente inesperadas. Para estos casos, la preparación no puede ser exclusivamente científica. ¿Podría ser humanística? ¿Puede ser la creatividad una característica que dé respuesta a los cisnes negros del combate? ¿Se puede enseñar? ¿Tiene cabida en las academias militares?

La creatividad como término general podría definirse como la capacidad para generar nuevas, diferentes y numerosas ideas y luego aplicarlas de manera transversal a distintas funciones tácticas que transformen el entorno operativo donde se hace la guerra.

Este concepto no está reñido, ni mucho menos, con el análisis científico: es y debe ser compatible. Nuestro PPO-T (PD4-026), en su capítulo cuarto, dentro del desarrollo de las líneas de acción, determina que habrá que buscar siempre las que resulten impredecibles para el adversario. Esto implica un gran esfuerzo de creatividad para huir de la obviedad, que será mayor según se descienda en el escalón de mando (MADOC, 2020).

El Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) de la OTAN, en las fases cinco y seis, manifiesta que es imprescindible maximizar el pensamiento lógico y creativo del personal para mejorar la toma de decisiones del jefe.

En el ámbito de la temática militar, en los últimos tiempos se ha escrito abundantemente sobre dos ideas que siempre han estado latentes en el combate, pero que hoy más que nunca pueden dar una ventaja al que mejor las use. La primera es acortar los tiempos durante el ciclo de la decisión. «How to be more adaptable and positioned to beat the competition with a faster OODA loop and the ability to survive the next black swan



Ciclo OODA de la decisión

event» (Burns y Miller, 2014). La segunda, fomentar la iniciativa responsable en todos los escalones de mando a través del mando orientado a la misión (MoM).

Siendo capitales estos dos fundamentos en la guerra moderna, podrían no responder completamente a todas las situaciones inesperadas del combate o al menos podrían mejorarse añadiendo otra noción.

La creatividad podría ser el elemento que completase esa reacción rápida y acertada para derrotar al enemigo en las situaciones inesperadas que se presentan a lo largo de los conflictos. Por tanto, la iniciativa, la rapidez de decisión y la creatividad pueden convertirse, en mi opinión, en la tríada capitolina de la batalla al dar respuestas ante los cisnes negros que puedan surgir durante las operaciones militares.

FABRICAR LÍDERES CON SUERTE (CREATIVOS)

Los líderes militares más exitosos a lo largo de la historia han utilizado la innovación y la creatividad como elementos decisores. La capacidad creativa ha sido un factor esencial en el ámbito militar, ya que permite adaptarse a situaciones cambiantes y superar desafíos inesperados (cisnes negros del combate). Si esto es así, ¿por qué no fomentamos su enseñanza? Algunos autores han escrito artículos sobre el pensamiento crítico y creativo en la formación de oficiales de Estado Mayor con reflexiones y conclusiones interesantes (Martínez, 2023).

No es una conversación extraña oír entre profesores, instructores o jefes la inquietud de cómo preparar a sus subordinados para confiar en su intuición; de cómo elaborar líneas de acción con ingenio; de cómo mejorar sus habilidades en la toma de decisiones rápidas, eficaces e innovadoras; de cómo enseñarles a filtrar información irrelevante para actuar con rapidez y precisión ante los cambios constantes en la situación. Integrar estos principios en la preparación militar puede mejorar la capacidad de nuestros líderes para tomar decisiones inteligentes y efectivas en situaciones críticas.



Creatividad en momentos inesperados

Desde el surgimiento de la vida en la Tierra, la creatividad ha sido un elemento esencial para el desarrollo de las sociedades, por lo que la educación y, dentro de esta, la labor del docente no deben quedar exentas de lograr dicha estimulación y desarrollo, especialmente porque forman al hombre nuevo que modificará la sociedad (Barreras, 2005).

Sin embargo, no podemos esperar a desarrollar la competencia de la creatividad en etapas avanzadas del desarrollo profesional. ¿Cómo podemos fomentarla en nuestros líderes de cualquier nivel de mando dentro de un periodo temprano?

Con la implementación del nuevo grado en Estudios para la Defensa y Seguridad en la formación de los oficiales, no solo se persigue estimular el pensamiento científico (imprescindible), sino también profundizar en

otras disciplinas desde el mismo inicio de la enseñanza militar. Estas serían el liderazgo, la formación física, las ciencias sociales o las humanidades, que anteriormente se trabajaban en etapas más avanzadas del antiguo grado. Todo esto tiene el propósito de animar al alumno a resolver problemas de varias formas y pensar de manera innovadora.

La Directiva de Defensa Nacional subraya la necesidad de captar talento y formar a nuestras Fuerzas Armadas para mantener una capacidad operativa acorde a la evolución de los conflictos ante las nuevas tecnologías (Ministerio de Defensa, 2020). Los programas de innovación y emprendimiento deben convertirse en un pilar de nuestro Ejército como componentes clave. En los tres niveles de planeamiento, incluido el táctico, se trabaja en el desarrollo de nuevos procedimientos, por ejemplo, con



Cajón de arena digital.

cambiado las decisiones tácticas con el uso de drones, inteligencia artificial o sistemas avanzados de mando y control?

En segundo lugar, es importante fomentar la resolución de problemas tácticos complejos. Esto puede lograrse mediante la presentación de escenarios militares hipotéticos que requieran soluciones innovadoras, incluso sin haber explicado previamente teoría táctica o empleo conjunto. Por ejemplo, se puede plantear a la audiencia el reto de defender una pequeña isla del Mediterráneo utilizando únicamente los recursos disponibles en el entorno local. Este ejercicio los obligaría a valerse de la vegetación, los recursos naturales, equipos ligeros y técnicas de guerra psicológica, como la creación de falsas posiciones de fuego o el uso estratégico del clima y las mareas.

la BRIEX 2035, los ensayos con vehículos no tripulados o actividades del MADOC, con la participación de alumnos de formación en proyectos de innovación tecnológica en el ámbito militar —tipo *hackathon*—. Ello sirve para moldear una mente creativa y favorecer la búsqueda de soluciones complejas.

Recientemente, en algunos ámbitos militares se está explorando la utilización de los llamados *war games* (juegos de mesa de guerra) y simulaciones militares de tablero con el fin de que los intervinientes pongan en práctica tácticas militares y estrategias y aprendan a ser creativos en escenarios cambiantes.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer en cuanto a la promoción de la creatividad dentro de las Fuerzas Armadas y, concretamente, en el Ejército de Tierra. Para avanzar en esta dirección, es fundamental introducir prácticas que estimulen el pensamiento innovador entre nuestros subordinados, independientemente de su nivel de mando. A continuación, se presentan algunas propuestas que pueden contribuir a este objetivo.

CREATIVIDAD BAJO EL CASCO

Una primera línea de acción consiste en incorporar ejercicios de

pensamiento lateral y combinación de ideas. Estas actividades pueden diseñarse para que nuestros militares deban relacionar diferentes disciplinas —como la historia militar, la tecnología, la psicología o la táctica— y aplicar conceptos modernos —como el multidominio o el ciberespacio— con el fin de generar nuevas estrategias o enfoques operativos. Un ejemplo concreto podría ser el análisis de batallas históricas, como la del Ebro o el desastre de Annual, invitando a reimaginar esos enfrentamientos con tecnología moderna. ¿Cómo habrían

Otra herramienta eficaz es la implementación de simulacros cuyas condiciones cambian inesperadamente. Situaciones como averías, ataques sorpresa, bajas masivas o errores en la información pueden servir como detonantes para que nuestros líderes adapten sus tácticas en tiempo real. Un ejemplo histórico ilustrativo sería la batalla de Teruel (1937-1938), en la que las temperaturas extremas —de hasta -20°C — afectaron gravemente a la movilidad y el rendimiento de las tropas. Simular entornos con



Pensamiento dentro del casco

condiciones climáticas cambiantes permitiría al militar actual experimentar en carne propia los desafíos de la incertidumbre y la adaptación.

Asimismo, es esencial crear un ambiente que estimule la libre expresión de ideas, sin temor al juicio. Esto implica establecer espacios donde los militares se sientan cómodos compartiendo propuestas, incluso aquellas que en un primer momento parezcan ilógicas o descabelladas. Por ejemplo, se puede animar a analizar colectivamente los «fallos gloriosos» que hayan ocurrido durante un ejercicio no con el fin de criticar la acción o el hecho, sino para identificar lecciones aprendidas y explorar formas alternativas de actuar ante una misma situación. Este enfoque ayuda a reducir los prejuicios que tanto los instructores como los alumnos puedan tener al adherirse a normas excesivamente rígidas y favorece la fluidez del pensamiento.

Por último, es fundamental promover la reflexión crítica sobre las tácticas y procedimientos estándares. En lugar de limitarse a memorizar y repetir doctrinas preestablecidas, se debe alentar a cuestionar suposiciones, sugerir mejoras y buscar soluciones creativas a partir de su propio análisis. Un ejemplo claro sería proponer la evacuación de bajas utilizando vehículos enemigos capturados en lugar de seguir el protocolo convencional que prioriza el uso de medios propios o la solicitud

de MEDEVAC. Esta clase de planteamientos no solo enriquece el aprendizaje, sino que también fomenta una actitud más activa, analítica e innovadora en el ámbito militar.

En definitiva, integrar este tipo de actividades no solo estimula la creatividad, sino que prepara a los líderes militares para enfrentarse a un entorno operativo cada vez más complejo, incierto y cambiante. La creatividad no es una amenaza para la disciplina, sino una herramienta esencial para la eficacia en el combate moderno.

CONSIDERACIONES FINALES

La suerte, los cisnes negros, la fortuna han determinado a lo largo de la historia el desenlace de múltiples combates. Sin embargo, la casualidad puede ser favorable para aquellos que se atreven a actuar con creatividad y determinación. Si no podemos actuar en el primer término de la ecuación —es decir, en los sucesos aleatorios iniciales por ser totalmente impredecibles—, sí que podemos hacerlo en el segundo, en la segunda derivada del hecho inicial, y darle forma a la bola de nieve que se esté creando.

La misión de los jefes de los ejércitos es darle forma al combate. Asimismo, deben tratar de responder con imaginación a los cambios sucesivos y fortuitos con el propósito de favorecer la victoria. La actuación no solo debe

aplicarse sobre esos dos pilares de la guerra actual, la toma rápida de decisiones y el MoM, sino que debería utilizarse una tercera herramienta: la creatividad.

La alineación intelectual, la normalización del pensamiento, es el mayor enemigo de esta creatividad porque nos impide adaptarnos a los acontecimientos impredecibles durante el combate. Fomentarla no significa romper con la disciplina en nuestra institución, sino que la imaginación y la audacia se unan para forjar nuevas formas de lograr la victoria en la batalla.

Como dijo Albert Einstein, «la imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado. La imaginación rodea el mundo». ■

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, A. G. (2022). El cuarto pilar de la victoria. Revista Ejército, 4-9.
- Barreras, M. T. (2005). Revista Iberoamericana de Educación, N° 37, 1-9.
- Burns, W. J., y Miller, D. (2014). Lessons in Adaptability and Preparing for Black Swan Risks from the Military and Hedge Funds. Alexandria, Virginia: Institute for Defense Analyses.
- Clausewitz, C. V. (1832). De la guerra. (Trabajo original publicado en 1832). Akal.
- Hernández, J. (2008). Operación Valquiria: 20 julio 1944. los detalles del complot que pudo cambiar la historia del S.XX. Nowtilus.
- MADOC. (2020). PD4-026 Proceso Planeamiento Operaciones. Nivel Táctico.
- Martínez, M. F. (2023). Desarrollo del pensamiento crítico y creativo en los oficiales de Estado Mayor.
- Ministerio de Defensa. (2020). Directiva de Defensa Nacional.
- Sadler, B. (2021). Maritime Security in the Indo-Pacific and the UN Convention for the Law of the Sea. Washington, D.C.: U.S. House of Representatives Subcommittees on Seapower and Projection Forces and Asia, the Pacific, Central Asia, and Nonproliferation.
- Taleb, N. N. (2007). El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable. Taurus.



UGV Evacuación herido BRILEG



Milicias provinciales (siglo XIX)

LA RESERVA VOLUNTARIA EN ESPAÑA DE LOS REYES CATÓLICOS AL SIGLO XXI

Miguel Ángel Cayuela de Pedro | Alférez reservista

La reserva en España ha evolucionado desde las milicias concejiles medievales hasta el actual sistema de reservistas voluntarios, constituyendo un vínculo esencial entre la ciudadanía y las Fuerzas Armadas.

Durante siglos, las milicias provinciales y la Milicia Nacional reflejaron la participación social en la defensa, aunque también generaron tensiones con prácticas como la redención en metálico.

En el siglo XX, la Milicia Universitaria consolidó la conexión entre la sociedad y el Ejército.

La suspensión de la *mili* en 2001 supuso un punto de inflexión que dio paso a un modelo profesional complementado por la reserva voluntaria, hoy integrada en misiones internacionales y operaciones nacionales como Balmis. Sus principales retos son atraer talento, mejorar la integración operativa y reforzar su reconocimiento social.

La reserva militar ha servido históricamente como vínculo entre la sociedad y las Fuerzas Armadas. Desde las milicias concejiles medievales y las milicias provinciales borbónicas hasta las formas modernas de reservistas voluntarios, dicho sistema ha experimentado una evolución marcada por cambios políticos y sociales. En este artículo se expone dicha trayectoria, se analiza el marco jurídico contemporáneo y se presentan propuestas para optimizar su contribución al sistema de defensa.

La reserva militar ha vertebrado, de forma menos visible que el ejército permanente, la relación entre la ciudadanía y la defensa en España. Desde las milicias concejiles del medievo y las milicias provinciales, pasando por los alféreces provisionales y las milicias universitarias, hasta el reservista voluntario contemporáneo, ha actuado como un puente entre la sociedad y las Fuerzas Armadas, adaptándose a los cambios políticos, sociales y tecnológicos. En este artículo se revisa la trayectoria histórica de la reserva, su consolidación jurídica desde la profesionalización del Ejército de 2001, su empleo reciente en misiones internacionales, el apoyo a autoridades civiles y los retos que determinan su utilidad estratégica en la próxima década.

MILICIAS URBANAS Y PROVINCIALES: CIMIENTOS PREMODERNOS

La milicia concejil —organizada por los ayuntamientos de las villas y las ciudades— fue un recurso habitual de carácter defensivo y de orden público en los reinos peninsulares bajomedievales. La historiografía reciente ha subrayado su plasticidad: podía actuar tanto en el perímetro urbano como en campañas breves, con un pie en la vida civil y otro en el servicio armado. Varios estudios de caso (Andalucía, Aragón) muestran una milicia de base vecinal, con mandos locales y un fuerte arraigo comunitario.

Con la monarquía de los Austrias y, sobre todo, durante el reinado de los Borbones, las milicias provinciales se consolidaron como fuerza auxiliar del ejército regular. Su misión osciló entre la defensa costera (torres de vigía,



Jura de alféreces provisionales 31/12/1937

respuesta a incursiones corsarias) y el refuerzo de guarniciones, con movilizaciones selectivas y temporales. Su doble naturaleza —cívica y militar— las convirtió en una reserva funcional, un laboratorio de prácticas que anticipó la reserva militar contemporánea.

RECLUTAMIENTO, REDENCIÓN Y SUSTITUCIÓN: TENSIONES SOCIALES DEL SIGLO XIX

El tránsito al liberalismo reordenó el reclutamiento. El sistema de quintas y, de forma paralela, las fórmulas de redención en metálico y sustitución personal generaron una presión desigual: quienes podían pagar reducían

tiempos o eludían el servicio; los sectores populares lo soportaban con mayor frecuencia. La investigación sobre los protocolos notariales y los expedientes municipales revela la amplitud de estas prácticas y su impacto social, con debates legislativos continuos hasta finales del siglo.

En ese mismo siglo, la Milicia Nacional se convirtió en un emblema político del constitucionalismo, expresión armada de la ciudadanía liberal. Su implantación y supresión intermitentes reflejaron la disputa por la soberanía y el orden público, y abrieron un espacio —todavía embrionario— para entender la defensa como una tarea compartida entre el Estado y la sociedad.



Milicias Universitarias (promoción IMECAR, 1977)

SIGLO xx: DE LA MOVILIZACIÓN DE EMERGENCIA A LA MILICIA UNIVERSITARIA

El siglo xx trajo movilizaciones masivas en contextos de guerra y posguerra, pero también una vía de «ciudadanización» militar: la Milicia Universitaria (IME/IMEC y equivalentes en la Armada y el Ejército del Aire). Este cauce formó a decenas de miles de jóvenes con instrucción militar condensada, generando un capital humano dual —civil y militar— que pervivió como cultura de enlace con el estamento castrense durante más de seis décadas. La bibliografía ministerial y corporativa permite reconstruir esta experiencia, su papel social y su legado doctrinal para las actuales escalas de complemento y la reserva.

PROFESIONALIZACIÓN Y FIN DE LA CONSCRIPCIÓN: EL PUNTO DE INFLEXIÓN DE 2001

La profesionalización culminó con la suspensión del servicio militar obligatorio el 31 de diciembre de 2001. A partir de ese momento, el sistema

de defensa se organizó sobre fuerzas profesionales permanentemente disponibles y una reserva voluntaria capaz de aportar perfiles civiles críticos o reforzar capacidades en picos de demanda. Esta decisión, en consonancia con la tendencia europea, redefinió el papel del ciudadano en la defensa y exigió un marco jurídico específico para la reserva.

MARCO JURÍDICO VIGENTE DE LA RESERVA VOLUNTARIA

El anclaje constitucional se sitúa en el artículo 30 de la Constitución (deber de defender España). Desarrollando ese mandato, la Ley 17/1999, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, introdujo criterios y modalidades para incorporar reservistas voluntarios, articulando las autorizaciones del Gobierno y el ministro de Defensa, el carácter selectivo u ordinario de las incorporaciones y su empleo en misiones internacionales. Esta norma enmarcó jurídicamente la transición hacia la reserva moderna.

La configuración detallada llegó con el Real Decreto 1691/2003,

Reglamento de Acceso y Régimen de los Reservistas Voluntarios, que más tarde fue sustituido por el Real Decreto 383/2011, hoy referencia principal. Este último regula la incorporación, las situaciones, los derechos y los deberes de los reservistas, y delimita categorías: voluntarios, de especial disponibilidad (vinculados al tránsito desde la vida militar activa) y obligatorios (con movilizaciones en supuestos extraordinarios por autorización parlamentaria), precisando los procedimientos de activación, formación, mantenimiento del compromiso y pérdida de la condición.

A nivel organizativo, las resoluciones y órdenes del Ministerio de Defensa distribuyen las competencias del personal (por ejemplo, autorizaciones de incorporación, cese en situación de activado, pérdida o recuperación de la condición), afinando el funcionamiento práctico del sistema.

MAGNITUDES, PERFILES Y FORMACIÓN

Las estadísticas oficiales distinguen entre los reservistas voluntarios, los



Reservistas voluntarios españoles en formación

de especial disponibilidad y los obligatorios. La documentación ministerial actualizada recoge las definiciones, requisitos y trayectorias de activación, con una tendencia a captar perfiles civiles especializados (sanitarios, técnicos, jurídicos, lingüísticos y de ciberseguridad) y a articular planes de instrucción y perfeccionamiento compatibles con la vida profesional.

En términos de itinerario, el aspirante supera un proceso selectivo, recibe formación militar básica y específica, y adquiere un compromiso temporal renovable, lo que permite modular su disponibilidad a lo largo de la carrera civil. El régimen contempla situaciones de activación para servicios en unidades, centros y organismos, y prevé ejercicios periódicos de instrucción y adiestramiento.

EMPLEO OPERATIVO: MISIONES INTERNACIONALES Y APOYO A AUTORIDADES CIVILES

La reserva voluntaria se ha integrado gradualmente en la proyección

exterior y en la respuesta interior ante emergencias. En el ámbito internacional, España mantiene desde 2006 un contingente en UNIFIL (Líbano), que en los últimos años se ha estabilizado con alrededor de seiscientos cincuenta militares; la misión combina tareas de interposición y apoyo a las Fuerzas Armadas libanesas bajo el paraguas de la resolución 1701 del Consejo de Seguridad. La reserva aporta valor en funciones de enlace, administración, sanidad y apoyo técnico, en las que la experiencia civil incrementa la eficacia del despliegue.

En abril de 2013, España se incorporó a la misión EUTM Malí con un contingente de cincuenta militares que después se aumentó a ciento diez. La Unión Europea apoyó la capacitación del Ejército maliense; España contribuyó con personal instructor y de apoyo, y la reserva ofreció perfiles docentes y técnicos complementarios al núcleo profesional. El eje logístico regional se reforzó con el Destacamento «Marfil» en Senegal para sostener el puente aéreo en África occidental, asegurando la movilidad estratégica del personal y el material. Esta operación acabó el 18 de mayo de 2024.

En territorio nacional, el caso paradigmático fue la operación Balmis (2020), el mayor despliegue en tiempo de paz de las Fuerzas Armadas, con presencia simultánea en centenares de municipios, tareas de desinfección, logística sanitaria, apoyo a residencias y transporte crítico. Los informes y boletines oficiales de 2020 describen la secuencia de planeamiento, la estructura de mando y las lecciones aprendidas que desembocaron en Baluarte (rastreo y vacunación). La reserva demostró ahí su capacidad para integrar competencias sanitarias, logísticas y de gestión de emergencias.

VALOR AÑADIDO DEL RESERVISTA VOLUNTARIO

Tres rasgos convierten al reservista en un activo singular:

Primero, el capital profesional «importado» desde la economía civil. Médicos, ingenieros, juristas, lingüistas o especialistas TIC transfieren a las unidades conocimientos vigentes, metodologías y contactos profesionales con costes de aprendizaje reducidos. Esto se aprecia en



misiones sanitarias, cibernéticas o de apoyo a la gestión pública, donde la interoperabilidad con actores civiles es constante.

Segundo, la elasticidad en picos de demanda. La reserva mejora la capacidad del sistema para absorber contingencias sin sobredimensionar las plantillas permanentes, un principio económico y organizativo que subrayan la doctrina ministerial y las estadísticas de personal.

Tercero, el efecto cultural en la relación Fuerzas Armadas-sociedad. La reserva aumenta la «capilaridad» social de la defensa, multiplica las vocaciones y legitima el esfuerzo presupuestario al mostrar resultados tangibles en protección civil, ayuda humanitaria y seguridad internacional. La literatura especializada lo asocia con la llamada «cultura de defensa» y con modelos de fuerzas de reserva comparables en la OTAN.

RETOS ESTRUCTURALES

El primer reto es la atracción y retención de talento. La competencia del mercado laboral por perfiles técnicos, la conciliación y las condiciones de activación exigen un diseño fino de incentivos: claridad retributiva, reconocimiento profesional (por ejemplo, méritos en la Administración pública

o equivalencias de competencias) y un itinerario formativo que sume valor al currículum civil.

La normativa vigente ya recoge algunos puentes, pero la evidencia comparada sugiere reforzar los instrumentos de reconocimiento y reciclaje.

El segundo reto es la integración operativa. La reserva funciona cuando la activación se inserta en ciclos reales de preparación de las unidades: adiestramiento planificado, puestos definidos, tutorización y evaluación. El Real Decreto 383/2011 faculta a los mandos y órganos de personal para modular las activaciones y los ceses; el desafío es convertir esa potestad en modelos estables de empleo a escala de brigada, escuadrilla, buque o centro.

El tercero es la visibilidad y el prestigio. La contribución en UNIFIL, EUTM o Balmis ofrece un relato nítido sobre la utilidad pública; convertir esos casos en una política sostenida implica una comunicación estratégica, redes con colegios profesionales y universidades y un cauce ágil para que las empresas colaboren sin penalizar a los empleados activados. La documentación oficial de las misiones y las revistas ministeriales aportan material suficiente para ese relato.

LECCIONES HISTÓRICAS APLICABLES

La trayectoria desde las milicias concejiles hasta la reserva voluntaria moderna sugiere tres lecciones.

Uno: la proximidad social aumenta la resiliencia. Igual que las milicias urbanas integraban la defensa en la vida municipal, la reserva actual conecta los hospitales, las universidades, las industrias y las administraciones con la estructura militar, lo que acelera las respuestas en crisis.

Dos: la equidad del esfuerzo legitima el sistema. La experiencia de la redención y sustitución decimonónica es una advertencia sobre los diseños que cargan el peso en los mismos grupos sociales; los programas de reserva deben evitar sesgos de clase, género o territorio.

Tres: la formación con propósito. La Milicia Universitaria demostró que la instrucción intensiva y orientada a competencias genera redes duraderas entre la sociedad y las Fuerzas Armadas. Actualizar ese espíritu —con ciberseguridad, emergencias sanitarias, idiomas estratégicos y tecnologías duales— es la clave de una reserva militar útil.

La suspensión de la mili en 2001 reorientó el sistema hacia unas fuerzas profesionales y una reserva voluntaria.



Defensa de Cartagena de Indias frente a la Escuadra Inglesa

La reserva militar española ha pasado de ser una prolongación ocasional de la comunidad política —milicias de vecinos o provinciales— a un instrumento regulado y profesional que incorpora, cuando es preciso, lo mejor del conocimiento civil al esfuerzo militar. Su valor estratégico reside en la flexibilidad (activar cuando hace falta), la especialización (perfiles que no conviene ni se pueden mantener a tiempo completo) y la legitimidad social (defensa como bien común).

El marco jurídico vigente —desde la Ley 17/1999 al Real Decreto 383/2011— proporciona un andamiaje sólido; las estadísticas recientes confirman su consolidación y su utilidad práctica en misiones como Líbano o Malí y en operaciones interiores como Balmis. El reto no es inventarlo de nuevo, sino afinarlo: reclutar donde el país necesita más (sanidad, ciberespacio, idiomas, ingeniería), facilitar la compatibilidad laboral y reconocer con transparencia el valor de quienes sirven, mejorar su formación militar y operativa, incorporarlos en unidades operativas, reconocer sus logros en la vida civil de forma que sea más fácil integrarlos en los puestos donde sean más necesarios y mantenerlos en los proyectos el tiempo que sea preciso. Si España logra ese ajuste fino, la reserva militar seguirá siendo, como ha sido durante siglos, la pieza de enlace entre la sociedad a la que se defiende y el instrumento militar que la protege.

CONCLUSIÓN

La reserva militar constituye un instrumento esencial para complementar las capacidades de las Fuerzas Armadas. La mejora de la formación, la ampliación de cometidos y la integración plena en unidades operativas y actividades orgánicas fortalecerán su aportación estratégica. La experiencia comparada en países de la OTAN demuestra la eficacia de los modelos con mayor continuidad formativa, reconocimiento profesional y participación en misiones y funciones de mando.

De ello se deduce que el reservista voluntario debería formar parte de itinerarios más estables de adiestramiento militar para una integración total en todas las unidades, mejorar su compatibilidad laboral mediante acuerdos efectivos con empresas y potenciar los perfiles técnicos críticos (ciberseguridad, sanidad, ingeniería) para reforzar así la cultura de defensa y acercar más las Fuerzas Armadas a la ciudadanía.

Los modelos de reserva en la OTAN muestran enfoques consolidados: en EE. UU., el Army Reserve y la National Guard mantienen ciclos de instrucción regulares; en el Reino Unido, el Army Reserve combina disponibilidad con especialización técnica; en Alemania, la Reservistenverband facilita la integración profesional y militar. ■

BIBLIOGRAFÍA

- Bello León, J. M. «Las milicias concejiles castellanas a finales de la Edad Media».
- BOE. Ley 17/1999, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas.
- BOE. Real Decreto 1691/2003, Reglamento de Acceso y Régimen de los Reservistas Voluntarios.
- BOE. Real Decreto 383/2011, Reglamento de Reservistas de las Fuerzas Armadas (texto consolidado).
- Contreras Gay, J. «Las milicias en el Antiguo Régimen: modelos y significado histórico».
- González, J. M. Q. La reserva militar en España. Publicaciones Defensa. Ministerio de Defensa. Estadística de personal reservista (ediciones 2023-2024).
- Ministerio de Defensa. EUTM Malí y Destacamento «Marfil».
- Ministerio de Defensa. «La figura del reservista voluntario como potenciador de la cultura de defensa».
- Ministerio de Defensa. Operación «Balmis», documentación oficial.
- Ministerio de Defensa. UNIFIL, misión actual y cifras recientes.
- Publicaciones Defensa. Material sobre IME/IMEC y escalas de complemento.
- Zamora Navarro, J. F. «Hacia una reinención del reservista voluntario en España».
- Zbiranski, L. «La Milicia Nacional: un modelo de ciudadanía con vida propia», en Historia y Política.

LESIONES MUSCULOESQUELÉTICAS

UNA AMENAZA SILENCIOSA EN EL EJÉRCITO

Felipe Jiménez López | Comandante de Ingenieros

Capacidad física insuficiente

Fatiga acumulada

Déficit de sueño

Transporte de equipo

Edad, composición corporal
y hábitos de vida

Deficiencias nutricionales y
energéticas

Las lesiones musculoesqueléticas constituyen uno de los principales problemas de salud en los ejércitos de tierra occidentales, con especial incidencia en las extremidades inferiores y un efecto directo sobre la disponibilidad de las unidades. La literatura científica aporta evidencia suficiente para reducir su prevalencia, aunque solo un liderazgo comprometido con la prevención permitirá alcanzar resultados tangibles.

Desde hace unas décadas, en el deporte profesional ya no es suficiente con el talento o la destreza técnica. El rendimiento del deportista depende en gran medida de reducir su incidencia de lesiones y prolongar su vida deportiva.

El combatiente presenta muchas similitudes en cuanto a las exigencias físicas, técnicas, tácticas y psicológicas. No obstante, mientras que en el deporte la preparación física se orienta de manera sistemática a optimizar el rendimiento y reducir la incidencia de lesiones, en el ámbito castrense esta perspectiva todavía no está plenamente desarrollada.

Este artículo aborda la problemática de las lesiones musculoesqueléticas (MSI por su denominación inglesa, *musculoskeletal injuries*) en ejércitos de tierra occidentales, exponiendo los principales factores de riesgo y las posibles estrategias de prevención conforme a la literatura científica existente.



La preparación física debe reducir las lesiones, no producirlas

Las MSI pueden clasificarse en dos grandes grupos: lesiones traumáticas (fracturas, luxaciones, esguinces por impactos o accidentes) y lesiones por sobreuso. Estas últimas se desarrollan de forma progresiva debido a la acumulación de cargas sin recuperación adecuada, desequilibrios musculares o déficits de movilidad y son las más frecuentes en el ámbito militar.

Las MSI son especialmente prevalentes entre el personal de unidades de tierra y afectan a zonas clave, como rodillas, tobillos, espalda y hombros. Estas lesiones no solo tienen un impacto en la salud individual, sino que suponen una amenaza para la disponibilidad de las unidades.

En el Ejército de los Estados Unidos (US Army), se estima que más del 70 % de las lesiones que sufren los militares en activo son de carácter musculoesquelético¹. En España los registros son más limitados, pero la estadística de los últimos años refleja que más del 50 % de las lesiones que se han notificado se producen durante la preparación física², con una alta prevalencia en las extremidades inferiores y la columna lumbar.

Esta situación se ve agravada por la reincidencia: un elevado porcentaje de soldados vuelve a lesionarse durante su carrera operativa.

CAUSAS DE LAS LESIONES MUSCULOESQUELÉTICAS

La etiología de las MSI en el personal militar es compleja. No puede atribuirse a una sola causa, sino que responde a una combinación de factores físicos, fisiológicos, organizativos y contextuales. A continuación, se describen los factores de riesgo más relevantes.

Capacidad física insuficiente

Una baja preparación física, especialmente en lo relativo a la resistencia cardiovascular y la debilidad muscular, los desequilibrios articulares y los patrones de movimiento ineficientes se asocian consistentemente con un mayor riesgo de lesión. Por ejemplo, los militares con menor capacidad aeróbica tienen entre un 1,4 y un 2,4 % más de probabilidades de lesionarse³. Y aquellos con falta de fuerza en las piernas son más propensos al dolor de rodilla⁴.

Fatiga acumulada

Los programas de entrenamiento e instrucción intensa sin una recuperación adecuada generan una fatiga fisiológica que afecta tanto al sistema neuromuscular como al endocrino, incrementando el riesgo de MSI⁵.

Déficit de sueño

La falta de descanso afecta a la coordinación motora, el tiempo de reacción y la capacidad de adaptación al entrenamiento, aumentando así la vulnerabilidad del sistema musculoesquelético. Parece haber una asociación directa entre un sueño insuficiente y una mayor incidencia de MSI en militares⁶.

Transporte de equipo

El transporte de armamento y equipo es la tarea más común en un ejército de tierra y está vinculado a un alto porcentaje de lesiones, especialmente durante la instrucción básica. El 52 % del personal del Ejército de Estados Unidos sufre al menos una MSI relacionada con la carga durante su carrera⁷.



Los factores de riesgo con mayor asociación a una MSI son modificables

Este tipo de MSI afecta normalmente a la región lumbar, las caderas y las rodillas, lo que supone un gran impacto negativo a largo plazo.

Edad, composición corporal y hábitos de vida

Con el paso de los años, la ausencia de un entrenamiento adecuado favorece la aparición de sarcopenia (pérdida de masa muscular) y osteopenia (disminución de la densidad ósea), procesos que incrementan progresivamente el riesgo de lesión, sobre todo cuando se combinan con sobrepeso o hábitos de vida sedentarios.

Deficiencias nutricionales y energéticas

Un aporte energético insuficiente durante los ejercicios intensos y una dieta nutricionalmente desequilibrada comprometen la recuperación y elevan la probabilidad de lesión. Además, la baja disponibilidad de micronutrientes esenciales se ha asociado de forma consistente con una mayor incidencia de fracturas por estrés⁸.

Iniciativas de prevención basadas en la evidencia científica

Ante la alta incidencia de MSI, resulta imprescindible adoptar medidas preventivas eficaces. La literatura científica y la experiencia práctica sugieren que un enfoque multifactorial, estructurado y sostenido en el tiempo es la estrategia más efectiva. Seguidamente, se indican aquellas medidas con un mayor respaldo académico.

Programas de entrenamiento físico estructurado

Los ejercicios que se centran en fortalecer las extremidades inferiores y mejorar el control postural reducen significativamente la incidencia de lesiones⁹, así como trabajar la agilidad, la propiocepción y el equilibrio. Además, la progresión

en volumen, intensidad y especificidad debe ajustarse al perfil del militar, su historial de lesiones y su condición física actual.

Reestructuración de la carga y el descanso

La integración de la preparación física en la instrucción y la coordinación entre sesiones/ejercicios de alta intensidad y menor fatiga resultan esenciales para favorecer la recuperación y optimizar el estado de forma. La instrucción y el adiestramiento deben analizar y comprender las exigencias físicas y fisiológicas que requieren para poder adaptar la planificación física y el descanso necesario a estos fines.

Entrenamiento específico de transporte de equipo

Debido a que esta es la tarea más común en los ejércitos de tierra, es necesario un trabajo específico y progresivo que contemple las diferentes variables (peso, distancia, ritmo). Realizar al menos una sesión quincenal de transporte de carga permitiría mejorar la adaptación fisiológica a este tipo de esfuerzo sin una sobrecarga excesiva⁹.

Intervenciones nutricionales preventivas

La educación nutricional en todas las etapas de la carrera militar permitiría mantener un perfil metabólico y funcional más favorable. La suplementación con vitamina D, calcio, proteínas y carbohidratos durante las actividades intensas puede mejorar la recuperación, prevenir fracturas por estrés y optimizar la composición corporal¹⁰.

Evaluación y detección

Las pruebas de movilidad, equilibrio y fuerza (como los test de sentadilla a una pierna o salto) permiten detectar a tiempo posibles deficiencias biomecánicas.

Liderazgo y cultura organizacional

El impacto de las MSI trasciende el ámbito individual, ya que generan un coste operativo al disminuir la disponibilidad de personal apto y un coste económico que deriva de la atención médica y los tratamientos.

En este sentido, la prevención de lesiones debe entenderse como una inversión estratégica y también como una expresión de liderazgo. Promover una cultura organizacional que priorice la salud física del militar no solo reduce la incidencia de MSI, sino que refuerza la moral de la tropa e incrementa la disponibilidad de las unidades.

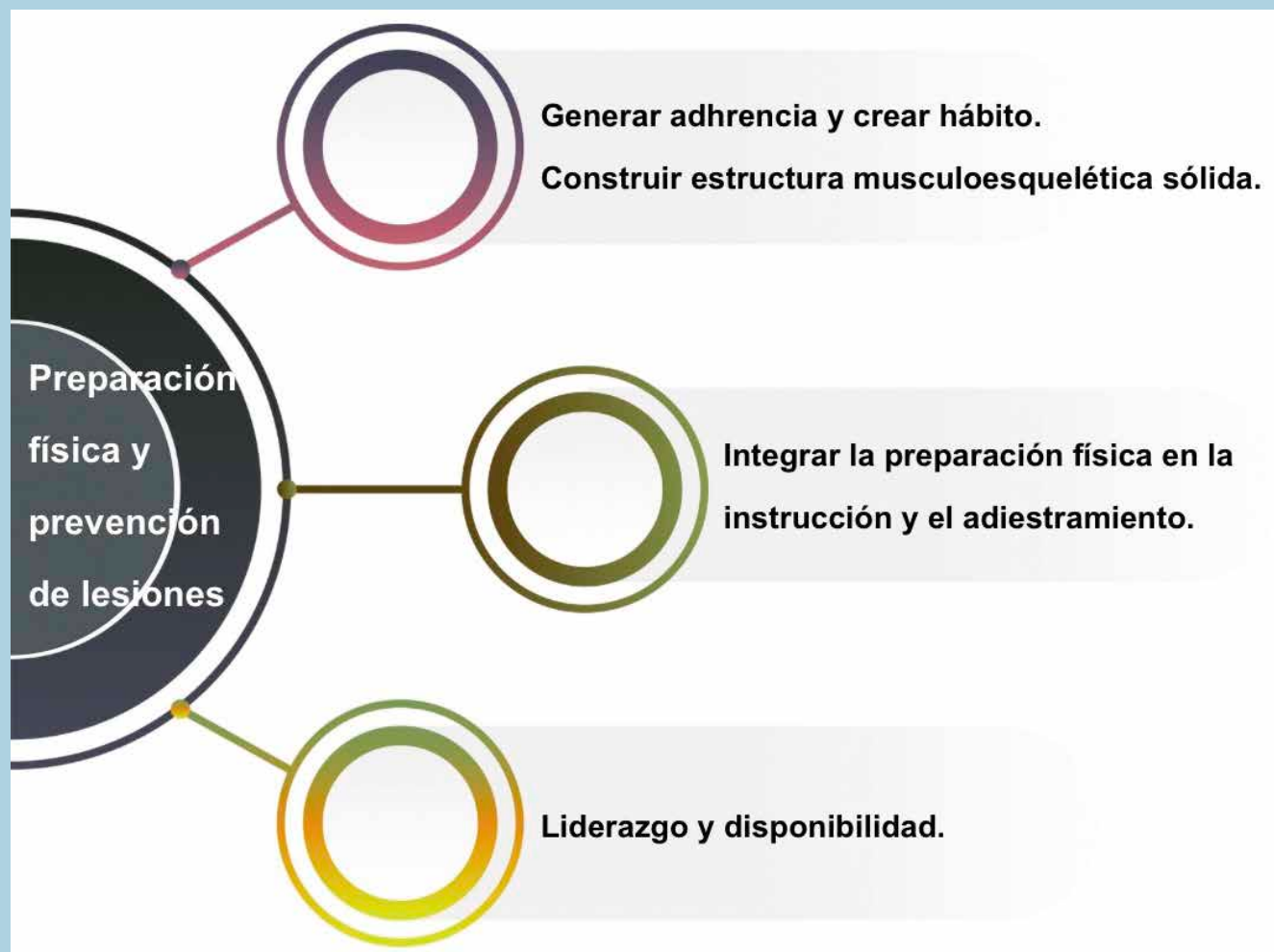
Existen modelos que clasifican los factores de riesgo según su impacto en la disponibilidad (distinguiendo su carácter intrínseco o extrínseco, modificable o no modificable¹⁰) y que pueden resultar de gran ayuda en la toma de decisiones.

La preparación física en la prevención de lesiones

Una vez analizados los principales factores de riesgo y las estrategias de prevención de MSI que se describen en la literatura científica, se presentan a continuación una serie de propuestas orientadas a implementar la preparación física en el Ejército de Tierra como herramienta de prevención. Estas tienen como finalidad impulsar un cambio cultural en la forma de entender, planificar y ejecutar la preparación física del personal militar, y se dirigen tanto a las grandes unidades como al ámbito de la enseñanza.

Preparación física en las unidades: camino a la planificación integrada

Cada unidad tipo brigada del Ejército de Tierra elabora anualmente su Plan Anual de Preparación (PAP), documento que establece de forma detallada los objetivos de la preparación táctica y técnica (instrucción y adiestramiento), junto con los cometidos, las actividades y el



La preparación física como herramienta de prevención de MSI

calendario previsto. No obstante, en numerosos casos, la preparación física (al igual que la psicológica) no se encuentra plenamente integrada en este proceso.

Esta situación puede repercutir en una planificación poco eficiente en las unidades subordinadas. A diferencia del ámbito de la instrucción y el adiestramiento (donde el PAP ofrece una guía clara y coherente, respaldada por la excelente formación táctica y técnica de los jefes de compañía, sección y pelotón), la preparación física presenta mayores retos. La ausencia de una capacitación específica en unidades tipo batallón y compañía, junto con la falta de un marco de referencia en el PAP, puede dar lugar a rutinas heterogéneas y sin progresión definida que no se alineen con las necesidades de la gran unidad.

Una posible vía de mejora consistiría en incorporar la preparación física en el planeamiento al mismo nivel

que la instrucción y el adiestramiento, de forma que se aprovechen sus sinergias y se minimicen las posibles interferencias. Las brigadas disponen en sus plantillas de especialistas diplomados en educación física, quienes, bajo la dirección del cuartel general, pueden establecer líneas de acción claras y objetivos específicos que sirvan como referencia a las unidades subordinadas para programar el entrenamiento en función de la situación y las misiones asignadas a cada una.

Enseñanza de formación: creando adherencia desde el inicio

El cambio cultural debe comenzar en los centros docentes de formación. Los alumnos que acceden a la formación militar presentan perfiles físicos diversos. Aunque superan pruebas de ingreso, no siempre poseen una base sólida o hábitos deportivos asentados.

A menudo se les expone desde las primeras semanas a cargas físicas elevadas (como carreras y pasos ligeros con equipo) de forma prematura y sin una progresión adecuada. Esto genera dos efectos negativos: en primer lugar, una actitud de rechazo hacia el entrenamiento físico, que se percibe como fuente de sufrimiento (y dolor) y no de desarrollo; en segundo lugar, un aumento del riesgo de lesiones (tanto a corto como a largo plazo) al no haberse consolidado previamente una estructura musculoesquelética capaz de soportar tales exigencias.

Resulta imprescindible orientar la preparación física en los centros docentes de formación hacia la generación de adherencia, la adquisición de hábitos sostenibles de entrenamiento y la construcción de una base sólida que permita afrontar progresivamente mayores cargas.

Esto exige diseñar planes que abarquen de forma continua y progresiva toda la etapa formativa. En el caso de

la AGM, por ejemplo, ello implicaría estructurar la preparación física contemplando los 4-5 años en conjunto y no limitándose a objetivos anuales independientes.

Asimismo, deben potenciarse el entrenamiento en grupo y la participación en actividades deportivas (incluidos los deportes militares de interés) y competiciones internas y externas como herramienta de cohesión y motivación, intentando que todo el personal se integre en unas u otras modalidades.

Finalmente, es preciso superar el enfoque que se centra exclusivamente en las pruebas físicas reglamentarias, priorizando la preparación integral del combatiente y la prevención de MSI.

CONDICIÓN FÍSICA Y LIDERAZGO: COHERENCIA Y EJEMPLO

La preparación física no es solo una herramienta para el rendimiento y la prevención de MSI, sino también un elemento esencial de liderazgo. En los niveles donde las exigencias físicas son determinantes (por ejemplo, en jefes de pelotón y sección), la coherencia entre la preparación física, técnica y táctica es evidente. No obstante, en niveles superiores, donde el liderazgo adquiere un carácter más intelectual, la condición física sigue siendo un componente relevante de la autoridad, el ejemplo y la comunicación no verbal.

Conviene fomentar en los cuadros de mando una conciencia clara del valor de la preparación física en el ejercicio del liderazgo y la disponibilidad de las unidades.

CONCLUSIONES

Las MSI en el personal militar representan una amenaza constante tanto para la salud individual como para la disponibilidad de las unidades. Aunque la magnitud del problema está ampliamente documentada (sobre todo en otros ejércitos), también lo están sus soluciones: entrenamiento planificado, control de las cargas, nutrición adecuada, recuperación y

liderazgo comprometido con la prevención.

La evidencia científica ofrece un conocimiento sólido que permitiría reducir de manera significativa la incidencia de estas lesiones. La preparación física destaca como un medio particularmente eficaz frente a la realidad actual, donde representa su principal origen. Sin embargo, su aplicación práctica en el entorno castrense aún es limitada, lo que pone de relieve la necesidad de un liderazgo comprometido.

En este contexto, resulta oportuno plantear una serie de propuestas que favorezcan una integración más eficaz de la preparación física como parte esencial de la preparación militar. En una primera etapa, durante la enseñanza de formación, sería conveniente consolidar una base sólida que permita afrontar con garantías la progresión de las exigencias físicas a lo largo de la carrera profesional al tiempo que se fomenta la adherencia a la preparación física, evitando el abandono o la desmotivación. En las unidades de la fuerza, dicha integración podría materializarse mediante la incorporación de la preparación física al planeamiento de la instrucción y el adiestramiento, estableciendo así un marco de referencia para las programaciones de las unidades subordinadas. Asimismo, resulta recomendable reforzar entre los cuadros de mando una conciencia clara del valor que aporta la preparación física al ejercicio del liderazgo y la disponibilidad de las unidades.

En definitiva, las MSI y su prevención no deben concebirse solo como un asunto individual, sino como parte de una estrategia que garantice la disponibilidad de las unidades del Ejército de Tierra en el cumplimiento de su misión. ■

NOTAS

1 Molloy, J. M., Pendergrass, T. L., Lee, I. E., Chervak, M. C., Hauret, K. G. y Rhon, D. I. (2020). «Musculoskeletal injuries and United States Army readiness. Part I: overview of injuries and their strategic

impact», en *Military Medicine*, vol. 185, n.os 9-10, pp. e1461-e1471.

- 2 Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa (2024). *Estadística de accidentes de carácter militar en las Fuerzas Armadas. Año 2019-2023*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- 3 Lovalekar, M. et al. (2021). «Musculoskeletal injuries in military personnel», en *Journal of Science and Medicine in Sport*, vol. 24, n.º 10, pp. 963-969.
- 4 Bezerra Rocha, E. A. et al. (2024). «Risk factors for patellofemoral pain in the military», en *Journal of Athletic Training*, vol. 60, n.º 5, pp. 359-371.
- 5 Heilbronn, B. et al. (2023). «Acute fatigue responses to occupational training in military personnel», en *Military Medicine*, vol. 188, n.os 5-6, pp. 969-977.
- 6 Lisan, P. et al. (2022). «The association between sleep and musculoskeletal injuries in military personnel», en *Military Medicine*, vol. 187, n.os 11-12, pp. 1318-1329.
- 7 Orr, R. et al. (2021). «Soldier load carriage, injuries, rehabilitation and physical conditioning», en *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, n.º 8, 4010.
- 8 Fogleman, S. A. et al. (2022). «Vitamin D deficiency in the military: it's time to act!», en *Military Medicine*, vol. 187, n.os 5-6, pp. 144-148.
- 9 Dijkema, I. et al. (2020). «Exercise programs to reduce the risk of musculoskeletal injuries in military personnel», en *Physical Medicine & Rehabilitation Journal*, vol. 12, n.º 10, pp. 1028-1037.
- 10 Sammito, S. et al. (2021). «Risk factors for musculoskeletal injuries in the military: a qualitative systematic review of the literature from the past two decades and a new prioritizing injury model», en *Military Medical Research*, vol. 8, n.º 66.

TRES DÍAS DE FURIA: KOSOVO 2004

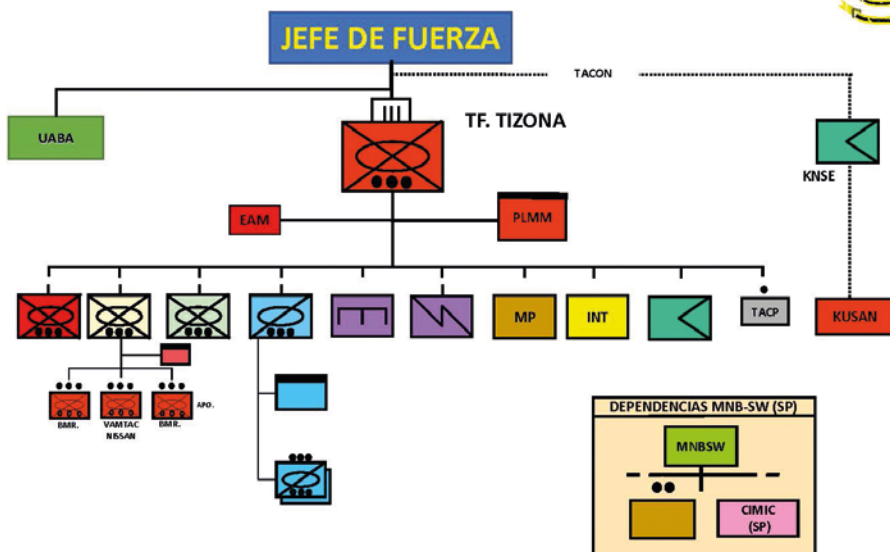


Luis Martín Aragonés | General de brigada retirado

Ramón Meléndez Valdés Navas | Coronel de Infantería

Ávaro Capella Vicent | Coronel de Infantería

ESTRUCTURA OPERATIVA KSPAGT X



Los efectos materiales y personales se dejaron sentir con intensidad en toda la región. La agrupación española (KSPAGT X), con reasentamientos y enclaves k-serbios en su zona de acción (ZA), fue un ejemplo de control y respuesta eficaz.

Estos disturbios no tuvieron resonancia mediática en España y su reflejo en las revistas profesionales fue casi nulo. Este artículo resume aquellos acontecimientos, destacando los que acaecieron en la zona de responsabilidad española.

KSPAGT X «EXTREMADURA»

Generada por la Brigada Mecanizada «Extremadura» XI, inició la misión el 14 de septiembre de 2003 y desplegó en la municipalidad de Istok, al noroeste de Kosovo, integrándose en la Brigada Multinacional Suroeste (BMNSW).

En marzo de 2004, en presencia de una fuerza OTAN (KFOR), Kosovo sufrió una espiral de violencia de tres

días con consecuencias inmediatas y una enorme trascendencia política posterior.



Suvi Lukavac, nuevo reasentamiento «español» según las últimas directrices



Características españolas: continuidad, frecuencia, e iniciativa en las operaciones

Prolongaría su estancia a ocho meses, finalizando el 9 de abril de 2004.

Antes del despliegue, se modificó la organización, destacando la supresión del escalón grupo táctico y la compañía de mando y apoyo, por lo que las unidades pasaron a depender directamente del coronel jefe de agrupación. Se incorporó el elemento de apoyo nacional (KNSE) a la Base España desde la República de Macedonia (Skopie). El contingente se generó sobre la base del Batallón Mecanizado «Las Navas» del Regimiento «Saboya 6», respetando la orgánica de sus unidades, con el apoyo del resto de la BRI XI.

ORGANIZACIÓN DE KSPAGT X

Tras el reconocimiento de zona, se planeó aplicar la nueva estructura.

Una de las decisiones, luego vital para el buen desarrollo de la misión, fue mantener durante todo el despliegue a las compañías de fusiles y al escuadrón en la misma ZA, dando prioridad a su conocimiento sobre el equilibrio de los esfuerzos y las condiciones de vida. Esto permitiría estrechar lazos con la población local y ejercer una mayor influencia sobre ella.

EL PROBLEMA INTERÉTNICO Y EL DILEMA DE SEGURIDAD

La normalización de las relaciones entre los denominados *k-albaneses* y *k-serbios* constituía el principal problema para cumplir los «estándares», requisito previo a la implementación de un estatuto definitivo para Kosovo. La situación se evaluaba como de «calma tensa».

La seguridad correspondía en primera instancia a la policía y KFOR proporcionaba «seguridad de área», constituyendo en la práctica la mejor garantía para los *k-serbios*. La policía kosovar, dependiente de la misión de la ONU (UNMIK), adolecía de graves carencias y falta de imparcialidad. Sus relaciones y la cooperación con KSPAGT fueron excelentes y su desempeño a nivel local, superior a la media.

La ONU diseñó el proceso para asegurar la sostenibilidad en los retornos, que incluía la preparación de una buena acogida, la reconstrucción de viviendas y proyectos de apoyo al reinicio de una actividad económica. Se pretendía acelerarlos, y se percibía cierta presión de UNMIK e incluso del propio ámbito militar para favorecerlos. Correspondía a los jefes de agrupación evaluar la seguridad, y una clasificación favorable daría confianza e incentivaría los regresos. En KSPAGT X se revisó cuidadosamente el siguiente retorno, se emplearon equipos HUMINT y se expuso públicamente el resultado de «no favorable». Esto contrastaba con la tendencia general y causó decepción y contrariedad. Renunciando a un éxito inmediato, KSPAGT X decidió hacer lo correcto. Se ejecutó un segundo reasentamiento (Suvi Lukavac), al que se prestó una seguridad no visible para reducir la dependencia psicológica de la población.

TRANSICIÓN Y REDUCCIÓN

No había percepción de especial peligro y KFOR recortaba sus fuerzas mediante el trasvase de responsabilidades a las autoridades civiles. En KSPAGT este proceso iba a ser drástico y, para evitar que coincidiera con la incorporación de una nueva agrupación, se decidió adelantar la adopción de la nueva estructura, en paralelo con actividades de transición mixtas con la policía.

Durante el proceso de cambio se redujo la fuerza a una sola compañía de fusiles, una sección de caballería y una pequeña proporción del resto de las unidades, que conformarían el siguiente contingente español (KSPAGT XI). Esta disminución de unidades y destacamentos, con entrega de material y vehículos al KNSE, no afectó al ritmo de actividad.



Ensayo de una de las operaciones (Dubrava) realmente ejecutadas, desde un puesto de mando aeromóvil

LA «PÉRDIDA» DEL CONTROL DE KOSOVO

El 15 de marzo de 2004, un adolescente k-serbio fue tiroteado y malherido en Caglavica. Los k-serbios bloquearon la carretera, que la unidad sueca responsable, rápidamente reforzada, consiguió reabrir; pero el 16 ampliaron estos cortes a Gracanica, agredieron a conductores y quemaron un vehículo de la policía. Al oeste de Mitrovica atacaron a unos niños k-albaneses que saltaron al río, donde se ahogaron tres. Los medios lo difundieron de forma sesgada, amplificando una ola de indignación que sacudió

Kosovo. En Mitrovica, cuyo río separaba ambas comunidades, la policía fue pronto superada y se produjeron intensos choques con muertos en ambas riberas. En Pristina la violencia se incrementó, se quemaron vehículos policiales y hubo asaltos y robos a locales de organizaciones internacionales (OI). La multitud, organizada sobre la marcha y con liderazgo y participación estudiantil, se dirigió a Caglavica y, sobrepasando a la policía, chocó con KFOR e incendió algunas casas.

La violencia, mezcla de instigación e indignación espontánea, saltó a múltiples localidades, los móviles

transmitían consignas para mantener la iniciativa y obstaculizar los movimientos policiales y militares, y las contadas unidades antidisturbios no podían llegar a todos los sitios. La ira se extendió contra k-serbios aislados, enclaves, reasentamientos e iglesias, y alcanzó la mayor violencia el 17 y el 18. Las fuerzas interpuestas, sin equipamiento adecuado, no podían impedir que volaran objetos, cócteles y, a veces, balas. En algunos casos se abrió fuego selectivo, con resultados diversos. Uno de los máximos representantes de la comunidad internacional afirmó en televisión que «había perdido el control de Kosovo». KFOR solicitó la reserva operacional.

El 18 de marzo la situación más crítica se produjo nuevamente en la zona centro de Kosovo, donde la fuerza se concentró en una posición apresuradamente preparada, anticipándose al ataque. La línea llegó a integrar soldados, policías y civiles, y aguantó, aunque el resto de la ZA quedó poco guardado. En Pristina, empleadas las reservas, se improvisaron unidades con personal del cuartel general. En la zona suroeste algunas permanecieron acuarteladas, desoyendo las llamadas; en la de PEC se consiguió impedir la destrucción de iglesias, pero no los destrozos en reasentamientos, empleándose fuego ocasional en su defensa. Los k-serbios dispersos en localidades eran muy vulnerables y muchos huyeron o se refugiaron en bases de KFOR.



Urgentemente reactivada, la agrupación intensificó al máximo presencia y seguridad

LA «ALDEA HISPANA»

El día 16 de marzo de 2004 transcurrió sin incidentes, aunque hubo una manifestación pacífica contra UNMIK y en apoyo al UCK. El 17 se mantuvieron las actividades, incluyendo colaboraciones y helitransportes. En el centro de operaciones se expusieron al coronel jefe la evaluación de la situación, que ya reflejaba múltiples incidentes alrededor de nuestra ZA, y las propuestas de acción ante los previsibles riesgos.

El coronel ordenó volver a la anterior estructura y recuperar todo lo que se había entregado. En pocas horas la agrupación estaba al completo e incrementó la presencia con la finalidad

de controlar y evitar cualquier actividad contra los k-serbios. UNMIK solicitó su presencia en Svo Grlo y Crkolez, y el presidente de la municipalidad pidió apoyo para evacuar los institutos y evitar que los extremistas pudieran movilizarlos.

La primera de las acciones coordinadas desde el centro de operaciones fue la operación *Cerrojo* para cerrar el acceso a la ZA mediante el establecimiento de puntos de control móviles que aseguraran que nadie entrara en ella con armamento o explosivos. Se mantuvo activada hasta que la situación se tranquilizó. Además, se incrementó la fuerza en Osojane con el despliegue de una sección de fusiles procedente de una de las compañías que estaban en Istok y se reforzó el control de la zona de Svo Grlo y Crkolez y en Banja. Con estas medidas se intentaba mantener la seguridad en los reasentamientos de k-serbios e impedir que hubiera agresiones desde el exterior.

La operación *Cerrojo* dio resultado rápidamente, el 18, en el punto de control establecido en la ruta Cat como cierre noreste de nuestra ZA, se procedió a registrar un vehículo Mercedes con cuatro ocupantes k-albaneses que se dirigían a Istok. En dicho registro se encontraron tres fusiles AK-47, un subfusil chino modelo 1954 y una pistola marca Voltran mod. 99 de 9 mm con cargadores y abundante munición.

Estas acciones se complementaron con patrullas continuas en todas las poblaciones de nuestra responsabilidad para obtener información de los acontecimientos, vigilar lugares de culto y disuadir a posibles agresores.

Entre los incidentes iniciales en nuestra ZA, sobresalió el montaje de algunas barricadas que bloquearon los accesos a Istok, dejando aislado al personal del escuadrón que impartía el Programa Cervantes en un instituto. Tras evaluar la situación, se decidió intentar la negociación antes que una acción en fuerza. El Cap. AS-2 salió a ello escoltado por un pelotón, previo contacto con el Cuerpo de Protección de Kosovo (KPC), muy influyente sobre la población, que, tras vencer su reticencia inicial, terminó



La situación propició altercados en la prisión. KSPAGT proporcionó seguridad exterior y apoyos diversos

cooperando. Ya en la barricada, el capitán se dirigió a los manifestantes, reconviniéndolos para que depusieran su actitud en nombre de KSPAGT. Esto bastó para hacerles recapacitar y evitar el empleo de la fuerza, cuyas potenciales consecuencias colaterales podían ser muy negativas a medio y largo plazo.

Simultáneamente a estas acciones, se tomó la iniciativa en el ámbito cognitivo, aprovechando la influencia directa que habían adquirido sobre la población los jefes de unidad en su ZA. Desde el jefe de agrupación hasta los de compañía y escuadrón, así como los equipos CIMIC y otros componentes

a su nivel, establecieron contacto personal con los más caracterizados de la minoría k-serbia. Se trataba de transmitir tranquilidad y desactivar los conatos de organización para la confrontación. En la zona potencialmente más peligrosa del área de responsabilidad, el valle de Osojane, se activaron, de acuerdo con las ROE en vigor, unos procedimientos de actuación ante manifestaciones o marchas que se dirigieran hacia esas zonas. Tanto desde Suvi Lukavac como desde las diversas entradas principales del valle, se establecieron controles donde, con un procedimiento de distancias y mensajes, acompañados de un incremento de las acciones de fuerza



Integración de imágenes de RPAV en tiempo real; una novedad pionera y relevante

admitidas, se pretendía detener cualquier intento de entrar en esta área.

Al oeste de nuestra ZA, la situación era problemática y el 18 de marzo, buscando la máxima seguridad para los k-serbios de Gravac —cuyas casas habían sido quemadas— y tras un análisis previo, se ordenó replegar a treinta y tres k-serbios sobre el valle de Osojane. Sin margen para consultas, se autorizó justo a tiempo; los helicópteros despegaron al límite, respondiendo a disparos de los agresores, en tanto que otro reasentamiento fue asaltado.

Por la tarde de ese día, numerosos presos de Dubrava (cárcel próxima a la Base «España») organizaron una revuelta y dos consiguieron escapar inicialmente. De acuerdo con la orden complementaria, se actuó en apoyo (seguridad exterior) de UNMIK, desplegando alrededor de la cárcel fuerzas españolas que permitieron reducir a los reclusos.

A las 22:15, UNMIK Police informó de la explosión de un vehículo en el parking interior de la comisaría. Se envió un pelotón con el equipo de desactivación de explosivos (EOD) y un equipo de estabilización. El equipo EOD determinó que la explosión del vehículo se debió a dos cócteles molotov que se habían lanzado desde el exterior y habían destruido el vehículo del jefe de investigación de comisaría.

A las 02:15 del 19 de marzo, hubo una explosión en la ciudad de Istok, que una patrulla del escuadrón situó en la iglesia ortodoxa. Después del reconocimiento EOD, se informó de que un artefacto, compuesto por dos o tres kilos de explosivo, había explotado en el exterior del templo. La bomba, colocada en una ventana, ocasionó daños menores.

DESESCALADA Y EFECTOS

El día 18 el Parlamento británico aprobó el envío de un grupo táctico, que patrulló al día siguiente las principales zonas castigadas por los disturbios. Batallones de Italia, Alemania, Francia y EE. UU. se incorporarían poco después. Se fue dejando de justificar la violencia públicamente y esta remitió.

El coronel jefe de la agrupación pudo afirmar que había sido «el único lugar de la zona (norte) sin violencia directa» y, en realidad, de casi todo Kosovo. Posteriormente, una vez confirmado el relevo sin reducciones, se contactó con todos los actores externos locales e implicados en los retornos informándolos de que se estaba en condiciones de apoyar un reasentamiento en un lugar apropiado por seguridad. Se encontró una recepción muy positiva en ese momento, en el que posiblemente nadie estaba en condiciones de comprometerse a algo similar y podía ayudar a paliar las consecuencias.

Además de las bajas y daños materiales, las consecuencias fueron graves. La mayor parte de los k-serbios huidos no regresaron; en la práctica fue una limpieza étnica parcial en presencia de una fuerza militar de más de diecisiete mil integrantes y una importante fuerza policial internacional. Posteriormente, el experimentado enviado especial de la ONU Martti Ahtisaari, tras un prolongado y detallado estudio, informó de la necesidad de romper el estancamiento y avanzar sin cumplimiento previo de los estándares, que se adoptarían progresivamente. Se pasó de «primero estándares y luego estatuto» a «estatuto y estándares». En 2008 Kosovo declaró unilateralmente su independencia al margen de la ONU, pero fue reconocida por numerosos países, lo que también tendría consecuencias indirectas e influiría incluso en la visión internacional rusa.

EXPERIENCIAS

La actuación de KFOR y, sobre todo, de UNMIK y otras instituciones fue duramente criticada. Hubo un optimismo previo injustificado, negligencia en algunas instancias y una reacción desorganizada, pero no es cierto, como se ha escrito, que KFOR no hiciera nada, ya que la mayoría de las agrupaciones emplearon todos los medios disponibles con fortuna diversa.

Es imposible graduar con precisión las numerosas causas del éxito que alcanzó KSPAGT X, pero cabe resumir algunas:

La principal fue la rápida evaluación de la situación gracias al conocimiento de la ZA y de los principales actores, seguida por una ágil toma de decisiones, que fueron ejecutadas con presteza y eficacia por las unidades.

El ritmo intenso de actividades en nuestra ZA desde el primer momento, resultado de un exigente adiestramiento previo, facilitó la predisposición del personal a la acción y de los locales a sentirse protegidos o vigilados.

La asignación permanente a las unidades de una ZA durante todo el despliegue favoreció el conocimiento e influencia de los mandos sobre los k-serbios más caracterizados para generar calma.

Se mantuvo un contacto permanente durante los días clave con las autoridades de la municipalidad, que fueron activas en la solicitud de apoyos y en informar de la evolución de una situación que, en varias ocasiones, presenciaron directamente.

Se cooperó con la policía, a la que se apoyó en todas las peticiones. Destaca la gestión con el KPC, cuya actuación en otros lugares fue conflictiva.

La seguridad sobre el terreno se prestó a todo el personal k-serbio y se reforzó en la crisis, anticipándose a posibles ataques y haciendo evidente ante potenciales agresores que la reacción sería rápida.

La seguridad activa (controles fijos y móviles, registros y patrullas) afectó a un considerable número de personas y vehículos en lugares y rutas de toda la ZA, propagando la sensación de control y disuadiendo a cualquiera que quisiera realizar alguna acción hostil.

Se actuó con «paciencia táctica», utilizando como procedimiento usual la interlocución previa para desactivar el peligro potencial de escalada o de captura o ataque al personal.

La adopción de un procedimiento específico, siguiendo las ROE en vigor, para detener o repeler cualquier agresión resultaba tranquilizadora para aquellos que se encontraban ante



Uno de los numerosos controles, parte de la disuasión

situaciones difíciles, de forma que el seguimiento de este procedimiento, además de disuadir a los atacantes, proporcionaba una seguridad de actuación a la hora de afrontarlas.

Las operaciones de búsqueda de armamento y contra posibles líderes anti k-serbios que fueron realizadas por KSPAGT X (sesenta y dos) dieron resultado, pues esa continua persecución de estos elementos en Istok, Svo Grlo y Crkolez o Durakovac y Banja hizo que se sintieran continuamente controlados, lo que coartó su posible reacción.

En estas operaciones se solicitaron en varias ocasiones los medios aéreos no tripulados (UAS) alemanes del escalón brigada, el sistema LUNA, que proporcionaba imágenes en tiempo real tanto diurnas como nocturnas para preparar y conducir las operaciones. Posiblemente fuera la primera vez que las unidades españolas utilizaban estos medios para planear y, sobre todo, conducir las operaciones.

El alto grado de actividad en diferentes campos llevaba aparejados la presencia y el contacto diario con la población en actividades dirigidas a ella (programas, ayudas, inauguraciones CIMIC, programas de radio, eventos deportivos, intervenciones del equipo EOD, escoltas, etc.) y en el cumplimiento de cometidos militares (patrullas a pie y en vehículos, helitransportes, vuelos e información del UAS, tiros, competiciones militares, trabajos conjuntos, etc.). La cercanía de trato y el carácter abierto característicos de nuestros mandos y tropas no fueron un tópico, sino una útil herramienta adicional en la misión. El buen trabajo de las anteriores agrupaciones rindió fruto, ya que los jóvenes de ese momento, que pocos años antes eran niños, jugaron, admiraron, bromearon con nuestros soldados o aprendieron algo de español. Todo esto logró que KSPAGT X mantuviese o incluso incrementase el prestigio alcanzado y su imagen fuese positiva para la población.

En términos generales, la inacción fue la peor opción y la reclusión en las bases, desastrosa. KSPAGT X movilizó todas sus fuerzas y ocupó toda su ZA.

Si hay que elegir una única razón, tal vez deba ser el enfoque de las actividades para el beneficio de la misión y el incremento de la operatividad y no para buscar éxitos inmediatos (y mucho menos personales) o quedar siempre bien: se hizo lo que debía hacerse o, dicho de otra manera, se trató de «ser lo más y parecer lo menos». ■

BIBLIOGRAFÍA

- Informe (30/04/04) y carta (17/11/04) del secretario general al presidente del Consejo de Seguridad de la ONU sobre la situación en Kosovo.
- Memoria gráfica y diario de operaciones de KSPAGT X.
- Standards for Kosovo (UNMIK/PISG), 2004/01.

LA PROFECÍA DEL MAGO MERLÍN



ASALTO ANFIBIO ESPAÑOL EN CORNUALLES (INGLATERRA, 1595)

Juan José Oña Fernández | Capitán de Caballería retirado. Doctor en Historia

Jorge Bañón Verdú | Teniente de navío (RH) Licenciado en Ciencias

INTRODUCCIÓN

La consideración de los cien años de preeminencia de los tercios españoles en Europa como la efeméride principal para el Ejército de Tierra en 2025 —«De Pavía a Breda (1525-1625)»— justificó la emisión de un calendario institucional¹ que recogía sintéticamente una puntual y fugaz acción conjunta hispana protagonizada, del 26 de julio al 9 de agosto de 1595, por un contingente infante y naval que se proyectó desde Blavet (Bretaña) hacia Mount's Bay (Cornualles). La unidad surcó intrépidamente el canal de la Mancha para hundir tres mercantes ingleses, cazar a otro francés, echar a pique cuatro escoltas neerlandeses y arrasar el área de tres poblaciones córnicas en la que desembarcó, dominándola durante tres jornadas sin que varias figuras enemigas pudieran interceptarla ni oponerse (Drake y Hawkins, por un lado; el gobernador Godolphin y el capitán Vyvyan, por otro). Fueron, así, los quince días de temporal estival español en el *English channel* que, envueltos en una atmósfera mítica vinculada a la profecía del mago Merlín, cincelaron en la cultura inglesa un recuerdo histórico (*Spanish raid on Mount's Bay*²), una realidad toponímica (Point Spaniard) y otra literaria (William Bottrell y Agatha Christie). Tal episodio bélico, escasa y superficialmente tratado por la historiografía³, reclama su recuperación vindicativa como ejemplar «operación especial» de triple dimensión (marítima, anfibia y terrestre), y como referente de virtudes militares inherentes a sus protagonistas: infantería de los tercios, tripulaciones marineras, el capitán y cabo de galeras Carlos de Amézola y el sargento mayor Juan de Arnica, «quien fue el primero que puso pie en aquel reyno»⁴.



LA OPERACIÓN: CAUSAS, PROPÓSITOS, CONCRECIÓN

Dentro del dilatado conflicto que mantuvieron los monarcas Felipe II e Isabel I (1585-1604), tres factores estimularon un desafío hispano de castigo: el subsiguiente descenso en intensidad de los enfrentamientos entre los españoles y los rebeldes franceses en territorio bretón tras la heroica caída del Castillo del León, en responsabilidad del gobernador Tomé de Paredes, que conllevó paralelamente la repatriación de las tropas inglesas asaltantes; la inactividad ofensiva

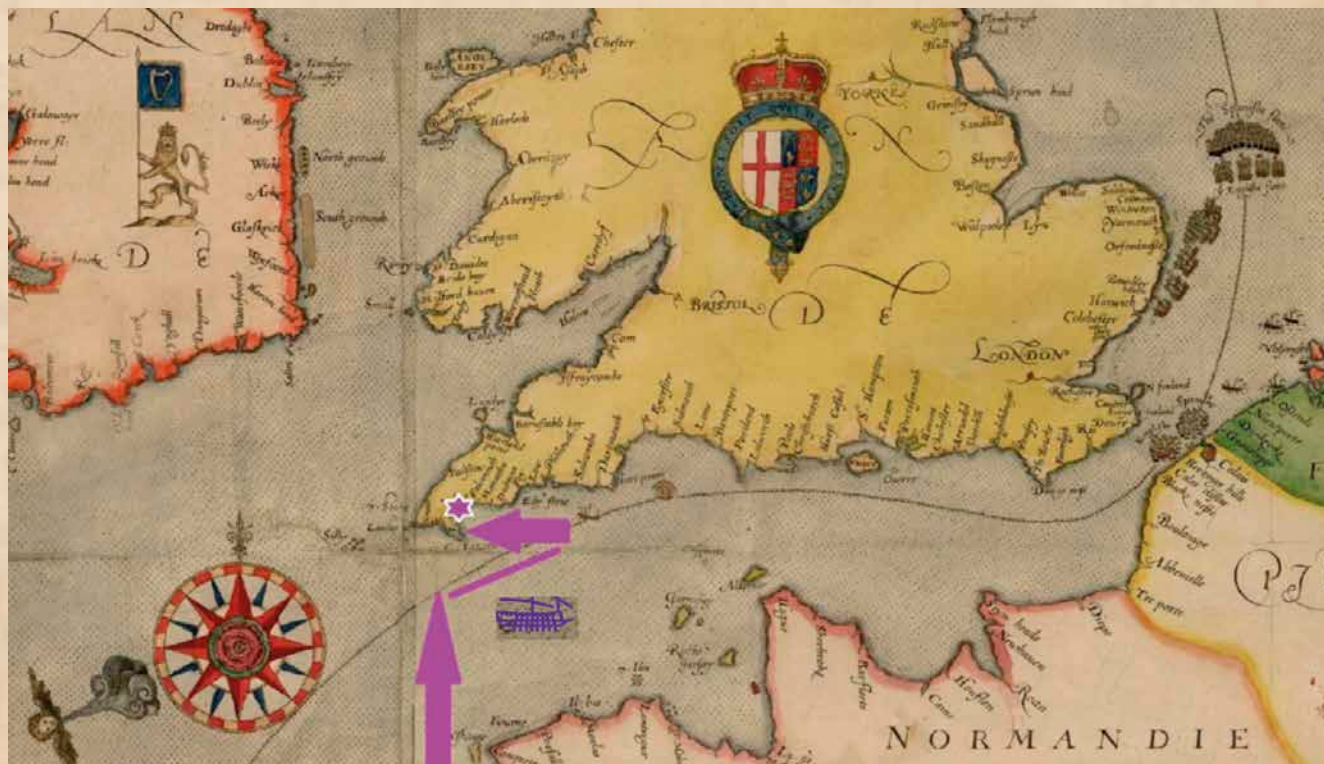
marinera de estas a causa de la concentración logística de Francis Drake y John Hawkins en Plymouth para atacar las posesiones del rey de España en el continente americano (*West Indies voyage*); y la determinación de este para relanzar una invasión sobre Inglaterra tras el fracaso de la jornada de 1588. Ahora, en el verano de 1595, los objetivos de una operación multipropósito de menor escala eran tantear un asentamiento en las islas Scilly (incluso tocando las islas de Guernsey y Jersey), valorar la disposición militar del *English channel* (defensas terrestres y medios navales enemigos),

recuperar unas presas que los ingleses habían tomado en las costas del Brasil, y articular mediante soborno en metálico unas células cónicas críticas con el poder tudoriano.

Tal acción, que se materializó sobre la base de cuatro «viejas galeras» —en palabras de Felipe II—, veteranas de la frustrada armada de 1588 y estacionadas desde 1591 por Diego de Brochero en Blavet, donde servían como óptimos medios versátiles en cuanto plataformas mixtas de combate y transporte de personal⁵, comprendió dos actuaciones. La primera fue un movimiento marítimo de medio alcance a través de un escenario en litigio (canal de la Mancha), delimitado por dos localidades extremas (Mousehole y Blavet) que estaban distanciadas 277 kilómetros (150 millas náuticas), y controlado por una base principal adversaria (Plymouth). La segunda, una generación de diferenciados hechos de armas tanto en la mar (combate naval durante el tornaviaje a Blavet contra los escoltas de un gran convoy de transporte neerlandés recurriendo al abordaje y el fuego artillero); como en tierra, implicando cañoneo sobre edificaciones costeras, incursiones en poblaciones (Mousehole, Newlyn y Penzance), escaramuzas ligeras pero contundentes para desbaratar a las improvisadas masas defensivas locales, y tres desembarcos y extracciones de fuerza sobre distintos puntos cercanos de una controlada extensión (cinco kilómetros) de aguas en el territorio de Mount's Bay.

DESARROLLO

Desde la mañana del 26 de julio hasta el 1 de agosto, la unidad de cuatro galeras que partió de Blavet había navegado noche y día practicando fondeos por la costa francesa amiga (Pondaví), neutral (Penmarch) y hostil (Le Conquet), hasta que a las ocho de la mañana del 2 de agosto, quedando como vigilante la Peregrina al mando de Juan de Altercado, la terna restante (capitana, patrona y Bazana) se dirigió contra la localidad cónica de Mousehole, donde tomó tierra en primer lugar el sargento mayor Juan de Arnica para formar un escuadrón (cuatrocientos arcabuceros con algunas picas).



Confrontación de la singladura de las galeras (1595) con la expedición de la gran Armada (1588)

Acto seguido, mientras las naves disparaban su artillería contra los edificios, los infantes avanzaron dirigidos por el capitán León de Ezpeleta (flanqueado en su manga derecha por el alférez Juan de Urbea y, en la siniestra, por el de igual empleo Ramírez de Arellano), y quemaron ante mucha gente la iglesia anglicana de St. Paul, situada en lo alto de la villa. Pasadas las diez horas y dejando al menos tres ciudadanos muertos, los

asaltantes reembarcaron y navegaron hacia Penzance, en cuyo puerto y área volvieron a lanzarse los españoles para hundir tres mercantes fondeados. Como en el arenal de la «marina [...]» había mucha cantidad de gente de la sierra, que serían 10 200 hombres, puesta en armas que demostraban querer defenderla, formado su escuadrón acompañado de alguna caballería; y «comenzaron a escaramuzar», las naves cañonearon

a dicha multitud contra la que, tras recibir el alférez Juan de Urbea «algunos mosquetes» de su capitán y la orden de pasar «adelante a remeter», se dirigieron los infantes «muy en orden».⁶ A causa de tal movimiento táctico, «comenzaron los ingleses a huir por toda la vuelta de la villa de Pensans, y sin defenderla la dejaron», hasta quedar «al amparo de un castillo que se dice Mancafu, que está a una legua de esta villa».



Puerto y núcleo urbano de Mousehole (2023)

Con tal vacío opositor, la fuerza hispana procedió a incendiar «las cuatrocientas y más casas [...]» que eran muy buenas, y al parecer ricas [...] y más casares circunbezinos, y también se quemó un fuerte que tenían a la marina, donde había una pieza de artillería con que pensaron hacer daño a las galeras». Tras la respetuosa presencia del capellán mayor de la unidad (fray Domingo Martínez) en la iglesia de St. Mary, que había sido católica, los españoles se desviaron hacia Newlyn, calcinando «todos los caseríos» del contorno para después reembarcar «sin haber recibido ningún daño ni derramado sangre» propia. Sobre la mar y atentas a reacciones navales adversarias quedaron las galeras: a las trece horas el gobernador Godolphin había enviado partes escritos a los *generales* Drake y John Hawkins.



Área de desembarco de Penzance y puntos dominantes y críticos que encontraron las galeras españolas

Bazana; otro, abierto por cañón y barrido por mosquetería de la Peregrina, fue asaltado por el alférez Juan de Urbea con su gente y abandonado previamente al hundimiento; el tercero se perdería por sí mismo.

Así, liquidados los duelos contra el elemento de seguridad adversario — que causaron una vía de agua en la impactada proa de la Peregrina, daños en el palo mayor y en el trinquete de la galera capitana, más veinte bajas entre el personal, incluyendo al alférez Francisco de Silba, perteneciente a la compañía de Gaspar de Perea—, se reagrupó la escuadra hispana y puso rumbo hacia Pondaví, donde arribaría el 8 para, efectuadas las reparaciones necesarias, alcanzar Blavet en la noche del 9.

VALORACIÓN MILITAR SOBRE UN ASALTO ANFIBIO EJEMPLAR

Confrontación de capacidades combativas

La experiencia histórica en la zona córnica enfrentó a dos contingentes muy distintos: el invasor y el defensor. Aquel estaba muy ajustado en suministros (esencialmente agua potable) y artillería (exclusivamente embarcada y a razón de cinco cañones por proa y varios menores en la corulla de cada galera), aunque era muy curtido y profesionalizado en cuanto al personal (tres compañías de arcabuceros del tercio de Juan del Águila, con un total de cuatrocientos hombres, más una representación estrictamente marinera superior a

mil). El segundo (dispositivo inglés conocido de las intenciones españolas), confiaba tanto en la disuasión y en la oposición inicial que presentaría una recluta eventual (hasta cien marineros en Falmouth o doscientos participantes en las afueras de Penzance durante el primer día del desembarco, que aumentaron a cerca de mil en la jornada siguiente), como en la reacción de las permanentes fuerzas de entidad, bien navales (Plymouth, a 14 leguas, 78,01 kilómetros), bien terrestres posicionadas a lejana, media o inmediata distancia de la zona de asalto: respectivamente Devon, Falmouth y la torre de la marina de Penzance, con una pieza artillera y cinco sirvientes.

Factores condicionantes y conducción operativa

La actuación, muy exigente para el mando, estaba condicionada por la interrelación de dos capacidades esenciales con una terna de factores limitadores o negativos. Estos, una vaga información sobre el dispositivo adversario más la doble servidumbre — averías y volumen de carga— inherente a las galeras; aquellas, la autonomía logística de movimiento y la garantía de supervivencia en el territorio, sin explotación local de recursos dado el apremio temporal. Frente a tales exigencias respondió el capitán Carlos de Amézola manifestando un templado ánimo que se sustentaba en la combinación de prudencia, seguridad y control de plazos; en el ajuste al cumplimiento de la misión, sin desvíos sobre objetivos de oportunidad por la costa francesa que detrajeran tiempo y

recursos; en el sentido de la disciplina que se debía mantener durante la ejecución táctica marítimo-terrestre; y en un conocimiento tanto de las posibilidades y funcionalidades del material combativo que se transportaba como de las especiales y vetustas naves, limitadamente efectivas por mar atlántica y enemiga. Las consecuencias se tradujeron en eficiencia, manteniendo en todo momento la iniciativa y la libertad de acción. El fruto: la victoria y la secular huella memorativa en el territorio inglés.

CONCLUSIONES

La sorpresiva, súbita, resuelta, devastadora e impactante actuación conjunta española desarrollada en 1595 en el canal de la Mancha, concretada en un asalto anfibio con incursiones terrestres de corto radio de acción sobre una zona córnica inferior a cinco kilómetros en línea (Mousehole-Newlyn-Penzance), que conllevaron también acciones colaterales (movimientos y combates navales mar adentro), constituye un excelente ejemplo de brillante razia que, a cambio de un reducido registro negativo hispano derivado exclusivamente del enfrentamiento contra un superior convoy neerlandés (al que batió), demostró audacia, acometividad, flexibilidad, maniobrabilidad, rapidez, precisión en las habilidades (náuticas y de tiro), más una ponderada ambición resultante de una calculada valoración de los factores riesgo/éxito.

Los efectos positivos que se derivaron fueron inmediatos e imborrables. Aquellos se materializaron sobre la

mar en el hundimiento de ocho barcos franceses, ingleses y neerlandeses (tres fondeados y cinco en aguas distantes); y, sobre la tierra, en el acarreo de una pieza artillera, en el arrasamiento mediante cañoneo e incendio de tres dispersos núcleos urbanos, y en la muerte de, al menos, cincuenta y tres defensores. Por su parte, los efectos permanentes se tradujeron en una amalgama histórico-cultural producto de la confirmación de relatos mágicos proféticos, de la impune exteriorización de una afrenta religiosa e ideológica, de la generación de un clima social desazonador, y del desprestigio personal tanto en lo relativo a célebres figuras (los inoperantes Drake y Hawkins) como a gobernantes locales, quienes respondieron improvisada, lenta e incompetentemente ante la acción anfibia invasora esbozando un multitudinario pero tímido amago contraofensivo que fue disuelto fácilmente por la determinación, la destreza y la ejecución española. Dos años después, la imagen de dominio, competencia y contundencia de los tercios y de las tripulaciones en tierra córnica sería renovada por una fracción de la tercera y última gran armada de Felipe II, poseedora también de plena libertad de acción operativa aunque diseñada con superior entidad y mayor ambición estratégica que la táctica que definió la incursión de las galeras: fue el momento de Falmouth. ■

NOTAS

- 1 En tal calendario, que contiene una serie cronológica de ilustraciones acompañadas de reseñas sobre doce escogidos hechos de armas, el mes de octubre recoge la batalla de Cornualles, bahía de Mount, el 2 de agosto, si bien con desacierto histórico tanto en la propia ilustración (un cañón en tierra) como en el relato, pues carece de rigurosa precisión al asociar galeras a «la escuadra de Pedro de Zubiaur», informar del desmontaje «de la artillería de los fuertes ingleses» (en realidad, solo fue una pieza y de una torre defensiva), y utilizar el concepto de «escapar» refiriéndose a que los españoles toparan con «una escuadra holandesa» cuando, en realidad, estos tomaron la iniciativa y demostraron una determinación ofensiva y persecutora con resolución exitosa.
- 2 Mayoritariamente los textos anglosajones coinciden en calificar la acción hispana como un *raid*. En la doctrina militar española puede conceptuarse como «golpe de mano», «reconocimiento ofensivo», «incursión» o, por la combinación de actuaciones en las dimensiones terrestre y naval, «asalto anfibia».
- 3 De las muy repetitivas fuentes interpretadoras contemporáneas sobre la operación —inglesas o españolas—, solo estas —casi todos artículos— tratan de una forma manida y superficial el aspecto propiamente bélico. El análisis profundo y distintivo toda esta panorámica historiográfica hispano-inglesa, ha sido realizado por Juan José Oña Fernández y Jorge Bañón Verdú con el inédito *Point Spaniard, Spanish point: el azote de los tercios en Cornualles (Inglaterra, 1595)*.
- 4 «Relación de las operaciones, navegación, presas y demás sucesos de las cuatro galeras del cargo del capitán Carlos de Amézola que salieron de la costa de Bretaña hacia Inglaterra y volvieron a Blavet entre julio y agosto». Manuscrito 392, 1242, IX-1595 (artículo 4.º, números 1241 a 1430, años 1595-1630), en Catálogo de la colección de documentos de Sanz de Barutell que posee el Museo Naval (serie Simancas), Madrid, 1999.
- 5 Durante el periodo de control hispano del territorio y de la mar adyacente de la Bretaña francesa, las galeras se caracterizaron por el aprovechamiento de sus tres virtudes: la autonomía de movimiento (remo y vela), la maniobrabilidad con buenas condiciones climatológicas —particularmente entre accidentes costeros— y su potencial destructivo (limitado) por su artillería embarcada, como ya habían demostrado en 1589 expulsando a una unidad naval de Drake en Lisboa.
- 6 La cifra «10 200» está tomada fidedignamente de la citada «Relación de las operaciones». Muy posiblemente se trate de un error de transcripción respecto al original, pues de hecho el historiador y marino Cesáreo Fernández Duro apunta en su obra *Armada española desde la unión de los Reinos de Castilla y de Aragón* (Tomo 3, Madrid, Sucesores de Rivadeneyra, 1895-1903): Repitieron la obra destructora en las villas mayores de Pensans y Newlin, aunque hicieron demostración de defenderlas unos 1200 [mil doscientos] hombres. No obstante, una estimación adecuada, basada en tres fuentes, horquillaría tal cantidad entre 500 y 1000 defensores: la carta emitida por Godolphin a Drake desde la llanura atrasada de Penzance, referente a la fuerza que podría levantar (*About 200 men have assembled; we attend the coming of more, so as to make head towards the enemy*); la cifra de 100 marineros a activar en 10 horas, en Falmouth, que da el capitán Hanibal Vyvian a Sir Francis Drake para la reacción naval contra las galeras; y las propias impresiones de los atacantes españoles, que cifran categóricamente en ocho mil los integrantes de la fuerza territorial que se estaba preparando a defender quales quiera daños que las galeras quisieran hacer en aquella costa...



Punto de ubicación del fuerte y pieza artillera de Penzance. Al fondo, Newlyn

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO



REVISTA EJÉRCITO. AUTORES

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

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

DERECHOS

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

DATOS DE CARÁCTER PERSONAL DE LOS COLABORADORES

En cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, la Sección de Publicaciones de la Subdirección de Asistencia Técnica (SUBAT) procesará los datos personales, incluyéndolos en el fichero de colaboradores y suscriptores de la revista *Ejército*. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose por escrito a la SUBAT, establecimiento «San Nicolás» (c/ San Nicolás, 11, 4.ª planta, Madrid – 28013) o por correo electrónico a ejercitorevista@et.mde.es. El colaborador será responsable de la inexactitud o falta de actualización de los datos personales aportados.

DOCUMENTOS MONOGRÁFICOS

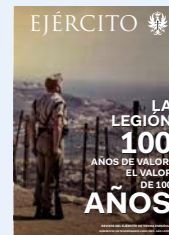
Los Documentos monográficos son trabajos sobre un tema profesional, especialidad, gran unidad, organización, función organizativa, de combate o logística, operación, etc. que se trata de forma unitaria. Se confeccionan a propuesta de una autoridad u organización o a instancias de la revista. Generalmente los Documentos constan de presentación y una serie de 4 a 6 artículos. La extensión total del Documento no será superior a las 15 000 palabras. Su tratamiento es el mismo que el del resto de colaboraciones, que se especifica al final de estas normas. Por la autoridad u organización proponente, se designará un representante para el Documento, que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la revista.

DOCUMENTACIÓN

Se remitirán los siguientes datos del autor/es:

- Nombre y apellidos. Si es militar: empleo, especialidad fundamental, cuerpo, ejército, y si es DEM o no; si es civil: breve currículum, licenciatura, diplomatura o título de mayor categoría.
- Dirección postal del domicilio, correo electrónico y teléfono de contacto.
- Fotocopia de ambas caras del DNI o, en caso de no tener la nacionalidad española, fotocopia del pasaporte.
- Entidad bancaria: banco o caja, sucursal, dirección postal y código cuenta cliente (código IBAN).

Estos datos son exigidos por la Subdirección General de Publicaciones y Patrimonio Cultural del Ministerio de Defensa, aunque su aportación no conlleva necesariamente la publicación del artículo. No se remitirán estos datos en caso de haberlo hecho anteriormente y no haber sufrido modificación.



NÚMEROS EXTRAORDINARIOS

Los Números extraordinarios, en similitud a los Documentos, son también trabajos sobre un tema profesional, especialidad, gran unidad, organización, función organizativa, de combate o logística, operación, etc. que se trata de forma unitaria, pero con mayor profundidad, detalle y extensión, reservándose un número completo de la revista para su publicación.

Generalmente los Números extraordinarios constan de presentación y una serie de 12 a 18 artículos, cada uno entre las 2000 y 3000 palabras. Dependiendo del tema, pueden tener distinto tratamiento. Las normas de remisión de textos y gráficos son las mismas que las del resto de colaboraciones. Así mismo, por la autoridad u organización proponente, se designará un representante para el «extraordinario», que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la revista.

PUBLICACIÓN DE TRABAJOS

La Redacción de la revista acusará recibo de los trabajos, sin que esto comporte su publicación.

Los trabajos no publicados serán devueltos a su autor.

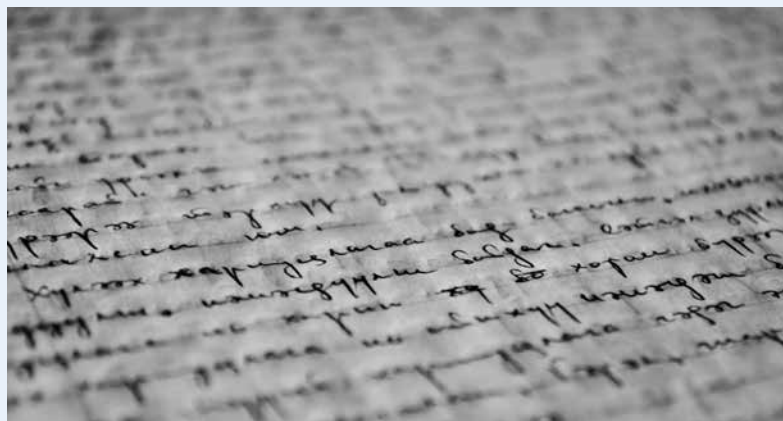
Para publicar en otro medio de comunicación un trabajo ya publicado en la revista *Ejército*, habrá de solicitarse previamente autorización a la misma.

De no indicarse previamente por el autor, los trabajos publicados se difundirán en soporte papel, electrónico y digital e irán identificados con el nombre, apellidos y, en su caso, empleo militar o profesión.

Milit@rpedia (Enciclopedia Militar Digital): Los trabajos publicados, con la autorización expresa del autor, se remitirán a la Milipedia para su edición en lenguaje *wiki*, lo que permitirá que otros usuarios de la enciclopedia puedan añadir, modificar, completar, etc, el texto publicado. La autorización del autor se recabará expresamente por la revista *Ejército* durante el proceso de publicación del trabajo en la misma.

CORRECCIONES

El Consejo de Redacción se reserva el derecho de corregir, extraer o suprimir alguna de las partes del trabajo siempre que lo considere necesario y sin desvirtuar la tesis del autor/es.



PRESENTACIÓN DE COLABORACIONES. FORMATOS

Con el objeto de facilitar su tratamiento, mejorar la edición y disminuir en lo posible los errores de publicación, las colaboraciones que se aporten a la revista deberán remitirse de acuerdo a las siguientes normas:

Textos

1. Los trabajos deberán estar redactados en español.
2. Es imprescindible su presentación en fichero informático, formato DIN A4, letra ARIAL de tamaño 12 puntos, a doble espacio.
3. El texto se remitirá sin maquetar, incluyendo título que no superará las diez palabras. Los epígrafes o subtítulos no se numeran.
4. Su extensión no superará las 3000 palabras, incluyendo notas y bibliografía si las hubiere.
5. Las notas, si las hubiere, han de ser breves en contenido y número. Han de numerarse (numeración arábiga) y se relacionarán al final del texto y no a pie de página.
6. No se remitirán a la revista textos clasificados o que muestren marcas de clasificación de seguridad.
7. La bibliografía y fuentes, si las hubiere, estarán debidamente reseñadas y aparecerán al final del artículo.
Se relacionará un máximo de diez, entre notas y bibliografía.
8. Con carácter general, en los artículos se recomienda utilizar el menor número de siglas o acrónimos posible.
No obstante, cuando se empleen, la primera vez tras identificar su significado completo se pondrá entre paréntesis el acrónimo, la sigla o abreviatura correspondiente. Así mismo, cuando el trabajo requiera el empleo de un número considerable de siglas o acrónimos, al final del trabajo, o en documento aparte, figurará la relación de siglas empleadas con su significado.
9. El artículo ha de ir acompañado por un resumen del mismo cuya extensión no superará las 120 palabras.
10. En caso de agregar correcciones en un texto ya remitido, estas tienen que escribirse en color rojo, apareciendo tachado el texto al que modifican.

Gráficos

Se entiende por material gráfico todas las fotografías, tablas, gráficos, esquemas, dibujos, croquis, cuadros, etc, que se remitan para ilustrar un texto. Deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. El material gráfico aportado contará con el permiso de su autor.
Si procede de Internet, se habrá de verificar que la imagen tiene el permiso de uso y copia, y que se encuentra libre de cualquier derecho de autor u otra limitación de difusión.
2. Los autores ceden a la revista los derechos de comunicación pública de sus obras para su difusión y explotación electrónica a través de las redes (Intranet, Internet) y dispositivos inalámbricos que decida la revista para el acceso online de su contenido.
3. No se remitirá a la revista material gráfico clasificado o que tenga alguna marca de clasificación de seguridad.
4. Los archivos del material gráfico han de ser:
 - De extensión «.jpg» o «.tif» (nunca «.bmp», «.gif» o cualquier otro formato).
 - Identificados con un nombre inferior a los 20 caracteres.
 - De un tamaño mínimo de 1800 píxeles de ancho.
 - Independientes, sin estar incrustados en un documento de texto (Word o similar) o presentación (Powerpoint o similar).
 - Sin marcas de agua, símbolos o letras sobreimpresas.
5. El material gráfico no estará insertado en el texto remitido por el autor, sino que se incorporará a este la referencia que indique el lugar en que desea que aparezca.
6. Se debe presentar un archivo, en documento aparte, con los pies de foto o título de los gráficos o tablas (máximo de 15 palabras). Si proceden de Internet, se deberá indicar la dirección de la página web de donde se hayan extraído.
7. En el caso de aparecer menores de edad, no deberán ser reconocibles sus facciones.

DIRECCIÓN

Los trabajos pueden enviarse a las direcciones de:

Correo electrónico

ejercitorevista@et.mde.es

Correo postal

Sección de Publicaciones de la JCISAT

Establecimiento «San Nicolás»

c/ San Nicolás, 11, – 4.ª Planta, 28013 – Madrid

Teléfono: 915 160 480 - 819 44 80 • 915 160 488 - 819 44 88

175 DE LA ANIVERSARIO ACADEMIA DE TOLEDO INFANTERÍA DE

FIELES A LA TRADICIÓN, FORJAMOS EL FUTURO

Secretaría del Arma de Infantería



El año en curso nos ofrece la oportunidad de conmemorar un hecho de enorme trascendencia para la historia militar de España y, en particular, para la siempre gloriosa Infantería y la ciudad y provincia de Toledo: el 175 aniversario de la creación del Colegio de Infantería, hoy Academia, en el solar toledano. Esta efeméride invita a reflexionar sobre el camino recorrido, el papel que ha desempeñado la institución en la formación de generaciones de líderes militares y el impacto que ha tenido en la sociedad civil toledana. No se trata solo de recordar una fecha, sino de reconocer una trayectoria de compromiso, disciplina y servicio.

RESEÑA HISTÓRICA DEL COLEGIO DE INFANTERÍA

La vinculación de Toledo con la enseñanza militar se remonta a la Edad Media, cuando albergó una célebre escuela de donceles, institución donde los hijos de la nobleza recibían formación en las armas y las letras como preparación para servir al rey y a la patria. Aquella tradición de educar a la juventud en la disciplina militar y el amor a España halló, siglos más tarde, un digno heredero en el Batallón Universitario de Toledo, nacido en 1808, cuando los estudiantes de la universidad, inflamados de ardor patriótico, abandonaron sus libros para tomar las armas contra la invasión napoleónica. Su bandera, que los acompañó en las jornadas de gloria y sacrificio, se convirtió en un emblema de la unión entre el saber y el deber militar. Aquellos jóvenes dieron origen a academias militares en Sevilla y Cádiz, dirigidas por el coronel Mariano Gil de Bernabé, y, aunque estas instituciones no sobrevivieron a las convulsiones del tiempo, dejaron encendida la llama de la enseñanza castrense. Décadas más tarde, en 1845, se fundó en Madrid el Colegio General Militar, que pronto se trasladó a Toledo. Finalmente, en 1850, una real orden dispuso la creación del Colegio de Infantería, heredero de aquel espíritu medieval y universitario, que quedó establecido definitivamente en Toledo, guardando como tesoro y memoria la bandera del Batallón Universitario y, con ella, la continuidad de una tradición que enlazaba siglos de servicio, honor y sacrificio.



Primera época (1850-1882): fundación y consolidación

El Colegio de Infantería fue fundado por Real Decreto el 5 de noviembre de 1850 e integraba a alumnos del extinto Colegio General Militar. Durante este periodo inicial, la institución sentó las bases de la doctrina moderna de la infantería española y consolidó un cuerpo docente y organizativo que garantizaba la excelencia profesional. Tras peregrinar por distintos edificios históricos de Toledo, en 1875 ocupó

el alcázar, recientemente rehabilitado, ya con la denominación de Academia.

A finales del siglo XIX se planteó una reforma profunda de la enseñanza castrense con la idea de unificar todas las armas bajo un mismo centro, siguiendo el modelo de las principales potencias europeas. Así, en 1882 abrió sus puertas en Toledo la Academia General Militar, quedando la Academia de Infantería integrada en ella. Sin embargo, la experiencia duró poco.

Segunda época (1893-1936): expansión y desafíos

En 1893, debido a las dificultades presupuestarias del Estado, los altos costes de mantenimiento y el superávit de oficiales, especialmente en el arma de infantería, la institución fue disuelta. El Ejército consideraba innecesario seguir formando más mandos de los que realmente podía absorber en plantilla. Como consecuencia, la Academia de Infantería reabrió sus puertas en Toledo, recuperando su identidad propia y asumiendo de nuevo la misión de formar a los futuros oficiales del arma.

La segunda gran etapa de su historia se caracterizó por su adaptación a los nuevos tiempos. Los numerosos conflictos bélicos (el fin del imperio de ultramar y, cómo no, las guerras de Marruecos) supusieron un banco de pruebas decisivo para la infantería, y de la Academia egresaron numerosos oficiales que más tarde destacarían en combate. El estallido de la Guerra Civil supuso el fin de su segunda época.

Tercera época (1940-actualidad): reorganización y modernización

Finalizada la Guerra Civil y tras un breve periodo entre Zaragoza y Guadalajara, la Academia regresó en 1948 a la ciudad imperial, estrenando unas nuevas y majestuosas instalaciones al otro lado del Tajo, justo enfrente de su antiguo solar. Desde entonces, se ha convertido en un centro de referencia para la enseñanza militar, incorporando técnicas modernas de instrucción a la par que mantiene la esencia de la tradición y los valores para forjar a los nuevos líderes del arma.

LA ACADEMIA, TOLEDO Y SU PROVINCIA

Uno de los aspectos más singulares de la historia de la Academia de Infantería es su estrecha relación con la ciudad de Toledo y el conjunto de su provincia. Desde el siglo XIX, las autoridades locales comprendieron que acoger esta institución suponía un beneficio mutuo: para la ciudad y sus alrededores, era garantía de prestigio y dinamismo; para la Academia, significaba contar con un marco histórico, cultural y geográfico incomparable.



Bandera del Bon. Universitario depositado en la Sala Histórica de la ACINF



Hospital de Santa Cruz

Instalar el Colegio en Toledo fue posible gracias al esfuerzo conjunto de la Administración local y provincial y de la propia ciudadanía, que no dudaron en ofrecer terrenos, edificios e infraestructuras con el fin de asegurar su permanencia. Esa apuesta inicial ha dado sus frutos durante más de 175 años, en los que la provincia entera se ha visto beneficiada por la presencia de una institución que genera actividad económica, fortalece el vínculo social y enriquece la vida cultural de la región.

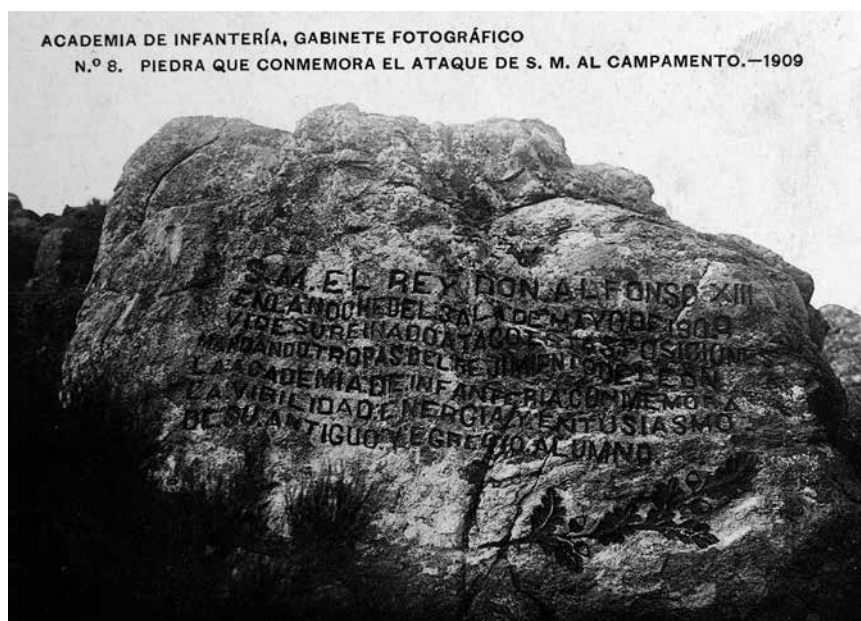
La relación entre la Academia y Toledo se ha caracterizado por una simbiosis constante. La capital y las localidades de la provincia han visto desfilar por sus calles a generaciones de cadetes, han acogido ceremonias y conmemoraciones, y han hecho de la vida militar un elemento integrado en la vida civil. La Academia ha sido motor económico, pero también referente de identidad colectiva en la provincia, que se enorgullece de albergar una institución que simboliza el corazón de la infantería española.

Un papel esencial en esta estrecha vinculación lo desempeñan los numerosos ejercicios que se realizan fuera del campo de maniobras y, cómo no, las innumerables actuaciones de su Unidad de Música, inmejorable embajadora de la Academia.

Mención aparte merece el campo de maniobras de los Alijares, el cual, ubicado en los alrededores de la capital, ha permitido desde sus inicios complementar la enseñanza teórica con el adiestramiento práctico,



Academia de Infantería en construcción



Inscripción en el campo de maniobras



Fotografía histórica del Alcázar de Toledo

convirtiéndose en una verdadera «aula al aire libre». Este no solo ha servido para formar a los alumnos, sino que también ha acercado la vida militar al entorno civil, que ha convivido de manera natural con la actividad castrense. La integración de estos espacios de entrenamiento en la realidad del territorio toledano refleja la armonía entre el Ejército y la sociedad civil, reforzando aún más la identidad compartida entre la Academia y su provincia.

LA ACADEMIA Y EL CORPUS

Pero, si hay un momento del año en el que esa perfecta simbiosis entre la Academia y la ciudad es más notoria, ese es el día del Corpus Christi, esperado con fervor por todos los alumnos. El desfile final por Zocodover de regreso a la Academia, entre el clamor de un pueblo enardecido y profundamente agradecido a sus militares, es uno de los momentos que se graban a fuego en el corazón de todos los infantes.

La presencia de la Academia de Infantería en la procesión del Corpus Christi de Toledo constituye una de las tradiciones más queridas y visibles de su vinculación con la ciudad.

Desde mediados del siglo XIX, primero con el Colegio de Infantería y más tarde con la Academia, los cadetes han escoltado la custodia, cubierto la carrera y acompañado los actos con su música. A lo largo de los años, su participación, solicitada siempre por el ayuntamiento y el cabildo, ha aportado un carácter ceremonioso y marcial a la festividad. La Unidad de Música, con su solemne acompañamiento a la custodia, da mayor realce al Corpus, siendo muy celebrada por la población. Aunque en algunas épocas la participación fue intermitente por la escasez de alumnos en la Academia, tras la Guerra Civil se consolidó como un rito casi ininterrumpido en el que los cadetes y su música simbolizan la fusión entre la tradición religiosa, la sociedad civil y la vida militar de Toledo.

TOLEDO COMO AULA VIVA

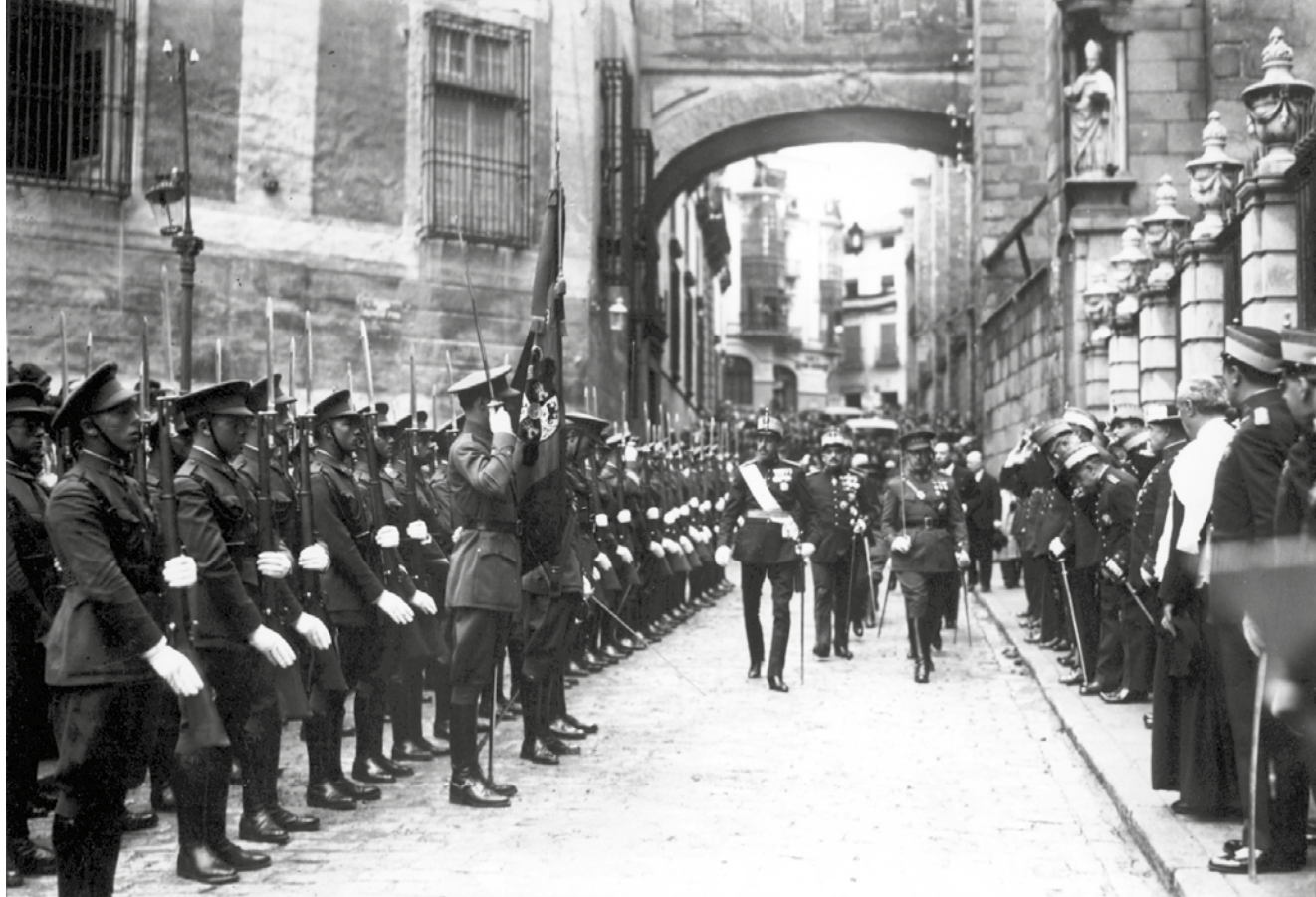
Además, Toledo ofrece a los alumnos un escenario formativo único. Su riqueza monumental y su pasado como capital imperial se convierten en un aula viva de historia y grandeza donde el joven infante interioriza el peso de la tradición militar española. La ciudad, con su alcázar imponente y sus murallas centenarias, inspira disciplina

y sentido del deber, mientras que la provincia, con sus paisajes abiertos y su población hospitalaria, brinda el entorno adecuado para que la Academia siga desarrollando su misión.

LA CORONA ESPAÑOLA Y LA ACADEMIA

La vinculación y la preocupación de la Corona por este centro docente militar de formación ha sido y es una constante desde sus orígenes. La reina Isabel II inició en 1851 una relación que se ha mantenido hasta hoy.

Su majestad el rey Alfonso XII visitó la Academia en los años finales del siglo XIX, reforzando con su presencia la vinculación de la monarquía con la infantería. La reina regente María Cristina de Habsburgo, en nombre de su hijo Alfonso XIII, acudió también a la institución, mostrando el apoyo de la Corona en un periodo de transición política compleja. Pero, si hubo un monarca especialmente vinculado a ella, ese fue sin lugar a dudas Alfonso XIII, motivo por el cual ocupa un lugar destacado en la memoria de la Academia de Infantería, pues durante su reinado mostró una constante cercanía hacia la institución y sus cadetes.



S.M. el rey Alonso XIII desfilando en la procesión del Corpus de 1928

Su presencia en actos solemnes, maniobras y ceremonias de promoción no solo reforzaba el vínculo de la Corona con el Ejército, sino que también transmitía un mensaje de respaldo personal al espíritu de la infantería. De aquellas visitas y participaciones han quedado vestigios materiales y documentales que hoy todavía se conservan en la propia Academia: fotografías oficiales, inscripciones, monolitos y recuerdos que evocan su implicación directa en la vida cotidiana del centro. Estos testimonios constituyen un legado tangible de la estrecha relación que el monarca mantuvo con Toledo y con una institución que, bajo su reinado, vivió algunos de los momentos más señalados de su proyección nacional e internacional.

Don Juan Carlos I, antiguo cadete en Toledo, regresó ya como rey en numerosas ocasiones, encarnando en su propia trayectoria personal la unión entre la institución y la monarquía. Su majestad Felipe VI ha presidido actos y realizado visitas institucionales a la Academia. Finalmente, su alteza real la princesa de Asturias ha pasado recientemente por sus instalaciones durante su etapa de formación en el Ejército de Tierra; no en vano, cuando finalice su

formación militar, ostentará el empleo de teniente de Infantería.

VISITAS INTERNACIONALES Y PERSONALIDADES ILUSTRES

El prestigio de la Academia de Infantería ha traspasado desde sus orígenes las fronteras nacionales, convirtiéndose a Toledo en un centro de encuentro para jefes de Estado, monarcas y personalidades de primer nivel. Su relevancia histórica ha hecho

que el centro sea no solo un espacio de formación militar, sino también un escaparate de España ante el mundo.

Así, entre las personalidades que han visitado la Academia en sus distintas épocas, aparte de monarcas o jefes de Estado europeos como los reyes de Bélgica e Italia o el príncipe de Gales, destacan el sah de Persia, el emperador Hirohito de Japón, el sultán de Marruecos o el presidente iraquí, lo cual pone de manifiesto la proyección diplomática de la institución más allá de Europa.

Estas visitas han consolidado la Academia de Infantería como un punto de referencia internacional en la enseñanza militar.





Corpus Christi año 2025



Mosaico dedicado a los autores del Himno de Infantería

Cada uno de estos jefes de Estado, reyes y mandatarios extranjeros encontró en Toledo un escenario que simbolizaba la tradición, la disciplina y la historia viva de la infantería española.

UN HIMNO PARA LA ACADEMIA Y PARA EL ARMA

El *Himno de la infantería*, conocido en sus orígenes como *Auras de gloria*, nació en la Academia de Infantería de Toledo entre 1908 y 1911, cuando el director del centro, el coronel José Villalba Riquelme, alentó la idea de dotar a los cadetes de un canto propio que reforzara el espíritu corporativo y patriótico de la institución. La música fue compuesta por el cadete Fernando Díaz Giles, mientras que la primera letra correspondió a Ricardo Fernández de Arellano. Aquella versión se interpretaba en

actos solemnes de la Academia bajo el apelativo de «himno patriótico» y pronto adquirió un lugar de honor en la vida cotidiana del centro. En 1911, los hermanos Jorge y José de la Cueva elaboraron una nueva letra que, por su fuerza expresiva y su hondura lírica, se impuso de manera definitiva.

Lo que comenzó como un himno académico destinado a exaltar el orgullo de pertenencia de los futuros oficiales formados en Toledo se proyectó rápidamente más allá de los muros del Alcázar hasta convertirse en el himno oficial de toda el arma de infantería. Su difusión en desfiles, ceremonias y actos castrenses consolidó su prestigio, y hoy constituye uno de los símbolos más reconocibles del espíritu de sacrificio, unidad y tradición del infante español.

LA ACADEMIA Y SU HISTORIA

No se puede hablar de la historia de la Academia sin mencionar al ilustrísimo señor coronel (retirado) D. José Luis Isabel Sánchez, antiguo profesor de esta institución, historiador de reconocido prestigio cuya profusa labor de investigación se ha concretado, de momento, en siete obras e innumerables artículos donde se recogen

numerosos aspectos de la vida de este centro, lo que hace de ellos una referencia obligada para cualquiera que quiera conocer los avatares por los que ha pasado la Academia a lo largo de su historia. Sirvan estas breves líneas como reconocimiento a su tesón por refundir casi dos siglos de la vida de este centro docente militar.

CONCLUSIÓN

Al cumplirse 175 años de su creación, la Academia de Infantería de Toledo se presenta como una institución plenamente vigente que ha sabido adaptarse a los cambios de la sociedad y de la guerra, ha mantenido intacto su compromiso con la formación de los líderes del arma y ha reforzado su papel como centro de formación de referencia.

Su permanencia en Toledo y en la provincia es fruto de un esfuerzo colectivo que se ha mantenido firme a lo largo del tiempo. La celebración de este aniversario no es solo un ejercicio de memoria, sino una reafirmación de futuro: la Academia seguirá siendo un símbolo de permanencia, un motor de identidad y un orgullo compartido entre el Ejército y la sociedad toledana. ■

CALDERÓN DE LA BARCA EN LA MILITANCIA



El arte de liderar
con espada y pluma

Francisco José Trujillo Pacheco
María Pilar Belenguer Dávila

| Comandante de Artillería
| Licenciada en Historia contemporánea

En este artículo se analiza la faceta militar de Pedro Calderón de la Barca, explorando cómo sus experiencias en el Ejército y la influencia de sus superiores moldearon su vida y su obra. Se utiliza el modelo de liderazgo de Blake y Mouton para clasificar a los líderes que lo marcaron, desde su familia hasta sus mandos militares. Tras una sólida formación académica, Calderón abandonó los estudios eclesiásticos para unirse al Ejército y participó en campañas en Flandes e Italia al servicio del VI duque de Frías, el IX almirante de Castilla y los generales Quiñones y Herrera. Reconocido por su valentía y su disciplina, estas vivencias influyeron en su obra, impregnándola de honor, lealtad y sacrificio, lo que refleja el espíritu de los tercios españoles.

Pedro Calderón de la Barca y Barreda González de Henao Ruiz de Blasco y Riaño (Madrid, 1600-1681) es reconocido como una de las figuras más destacadas del teatro del siglo XVII. Además, fue sacerdote y soldado. Este artículo se centra en su faceta militar, poniendo especial atención en la influencia que pudieron ejercer sus superiores, desde el punto de vista del liderazgo, en su vasta producción literaria. El propio Calderón señaló que su obra comprende ciento diez comedias y más de ochenta autos sacramentales, así como loas, entremeses y otras piezas menores.

El modelo de liderazgo de Blake y Mouton nos permitirá clasificar a los líderes que marcaron la vida de Calderón durante su carrera militar, comenzando con su padre y finalizando con el primer jefe que tuvo tras abandonar el Ejército.

¿En qué consiste el modelo de liderazgo de Blake y Mouton?

Este modelo busca analizar y mejorar los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones, partiendo de la premisa de que el liderazgo efectivo depende del equilibrio entre dos dimensiones clave: la preocupación por las personas y la preocupación por la tarea. La primera evalúa cuánto se interesa el líder por el bienestar, el desarrollo y la satisfacción de los miembros del equipo; mientras que la segunda mide el énfasis que pone el líder en la consecución de objetivos, la eficiencia y la productividad.

Ambas dimensiones se representan en una cuadrícula donde el eje Y corresponde a la preocupación por las personas (de 1 a 9) y el eje X, a la preocupación por la tarea (también de 1 a 9), lo que permite identificar hasta 81 estilos de liderazgo. Sin embargo, solo describen los cinco principales.

El estilo liderazgo (9,9) se considera el más efectivo, pues promueve tanto la productividad como la satisfacción y el desarrollo del equipo; el estilo de mando (5,5) representa al líder corriente, con tendencia a

tener una preocupación media por las personas y por la tarea; el estilo liderazgo (1,9) es el que se preocupa mucho por las personas y poco por las tareas, mientras que el estilo liderazgo (9,1) se preocupa mucho por las tareas y poco por las personas; por último, el estilo liderazgo (1,1) es el que no se preocupa ni por las personas ni por las tareas.

Partiendo de este modelo, vamos a identificar distintos tipos de liderazgo en los superiores de Calderón que pudieron marcar su vida y que probablemente tuvieron impacto en su visión sobre el liderazgo no solo en el campo de batalla, sino en otros ámbitos de su vida, como el teatro o la vida religiosa.

Influencia del liderazgo de su padre en los años de juventud de Pedro Calderón de la Barca

Pedro Calderón de la Barca nació en Madrid el 17 de enero de 1600. Era hijo de Diego Calderón, hidalgo, y Ana María de Henao, de familia noble. Fue el tercero de los hijos del matrimonio, de los cuales solo cuatro sobrevivieron a la infancia. En 1614, tras enviudar, su padre contrajo segundas nupcias con Juana Freyle Caldera.

En 1605, Calderón inició sus estudios en Valladolid, donde residían la corte y su familia. Tres años después ingresó en el Colegio Imperial de los jesuitas en Madrid, donde recibió una sólida formación

humanística y pudo familiarizarse con los poetas clásicos. Posteriormente se matriculó en la Universidad de Salamanca para estudiar Filosofía, Teología y Cánones, formación que le habilitaba para el sacerdocio, aunque interrumpió este camino por causas no del todo claras.

Su padre, Diego Calderón, era escribano de cámara de la Contaduría Mayor de Hacienda, cargo que heredó de su padre. Tenía un carácter dominante, de estilo de líder autoritario (9,1), algo más bien normal en la época. En este tipo de liderazgo, los subordinados suelen responder con obediencia y disciplina, pues el líder está más centrado en los resultados. Posiblemente, Diego mostró una menor preocupación por las necesidades emocionales de sus hijos. Quizá sea esa la razón por la que los hermanos estaban muy unidos, de lo que quedó constancia en algún escrito, más aún si tenemos en cuenta que, tras la súbita muerte de su padre en 1615, debieron enfrentarse a diversos pleitos con su madrastra por cuestiones de herencia. Estas complicaciones familiares, junto con el carácter autoritario de su padre, generaron una mayor unión entre los hermanos.

En el caso de Pedro Calderón de la Barca, es probable que estas vivencias influyeran en la construcción de algunos de sus personajes, a menudo atrapados entre la obediencia a una autoridad y sus deseos personales.



Calderón como soldado de los Tercios en las campañas de Flandes y en el frente del norte de Italia durante la guerra de los Treinta Años

La guerra de Flandes o de los Ochenta Años (1568-1648) fue un conflicto que enfrentó a las provincias de Flandes contra su soberano, el rey Felipe II, al prender en algunos de estos territorios la llama del protestantismo, algo que no aceptaba el monarca, firme defensor de la fe católica (Losada, 2015). Pero no era solo una cuestión religiosa; también existían motivos políticos, pues buscaban un mayor grado de autonomía, y económicos, ya que la región era un centro comercial y financiero de primer orden.

Monumento a Calderón de la Barca

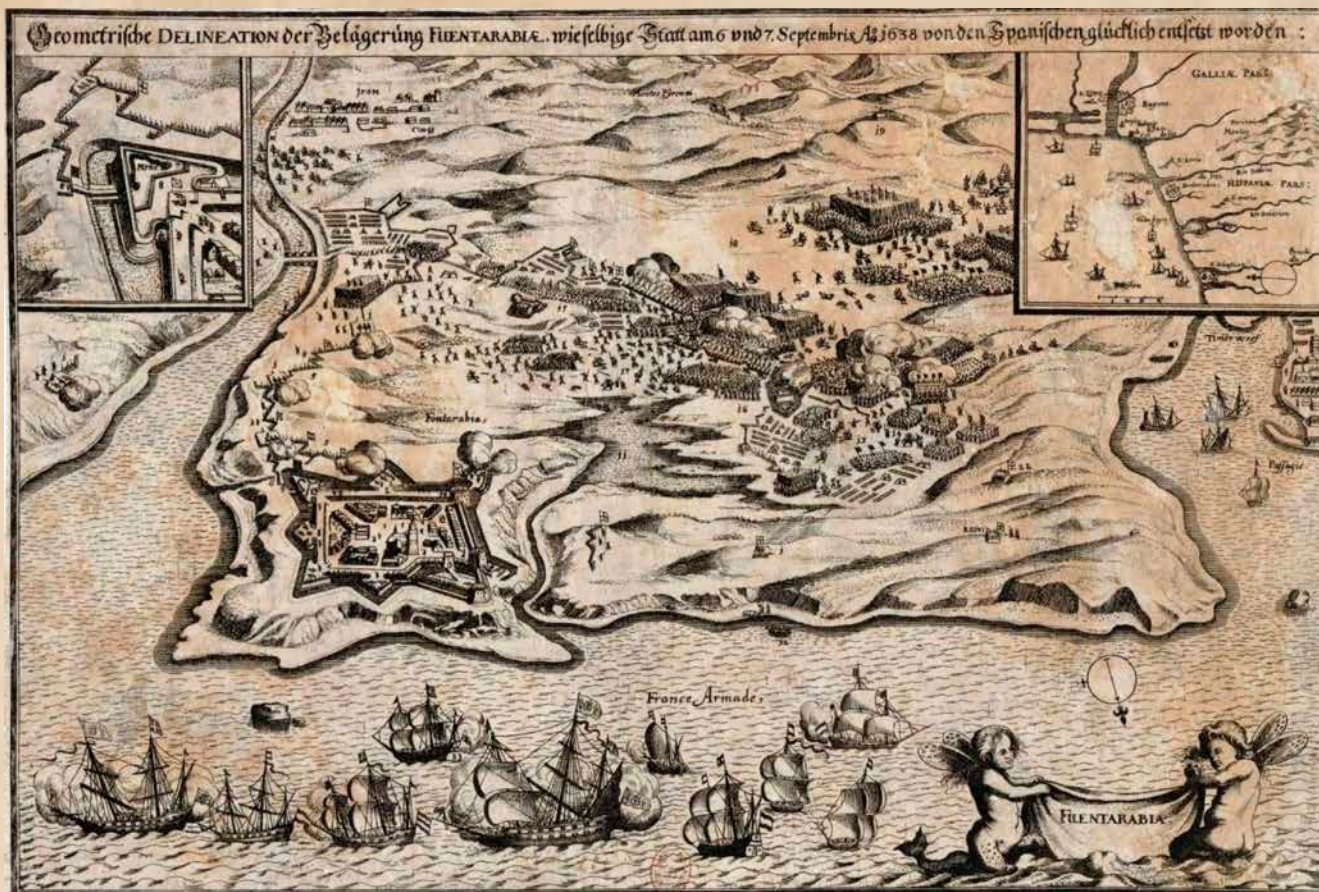


Primera Parte De Las Comedias. Fuente: Archivo digital de la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

A través del llamado Camino Español, fueron enviados los tercios para intentar pacificar la zona. Pero esta guerra se alargó tanto en el tiempo que se complicó con la guerra de los Treinta Años (1618-1648), con enemigos más numerosos y en distintos frentes. Este conflicto tuvo su origen en los territorios del Sacro Imperio Romano Germánico y estalló debido a la tensión religiosa entre católicos y protestantes, si bien había otras cuestiones de fondo, como la rivalidad política o el control de las rutas comerciales. Un episodio de la guerra de los Treinta Años fue la guerra de la Valtelina, en el norte de Italia, una región con un alto valor estratégico. Cuando los católicos se levantaron contra los protestantes, España reclutó soldados en apoyo de los primeros.

El soldado del Tercio se alistaba y firmaba un compromiso que le obligaba a servir por un tiempo determinado o en una campaña concreta; después el recluta podía pedir una licencia para dejar el servicio o esperar a terminar el compromiso. En la sociedad del siglo XVII, alistarse en los tercios era algo relativamente normal, ya que la milicia era una vía de promoción social y un signo de pertenencia a su compañía, a su bandera y a su rey. La lealtad hacia su unidad y hacia su monarca, junto con los valores de compañerismo, cohesión, disciplina y espíritu de sacrificio, constituía la seña de identidad que se forjaba en la milicia.

En el caso de Calderón, se sabe que estuvo en ciertas campañas como un soldado más de los tercios. Sin embargo, no se tienen datos específicos de sus acciones bélicas. Según Cruickshank (2014), Juan de Vera Tassis fue su biógrafo y señala que Pedro Calderón de la Barca entró al servicio de Bernardino Fernández de Velasco y Tovar, VI duque de Frías y XI condestable de Castilla, con quien viajó por Flandes y el norte



Grabado del asedio de Fuenterrabía 1638. Fuente: bibliothèque nationale de France

de Italia entre 1623 y 1625, participando en diversas campañas militares. En 1625 se incorporó como soldado al servicio del mencionado condestable.

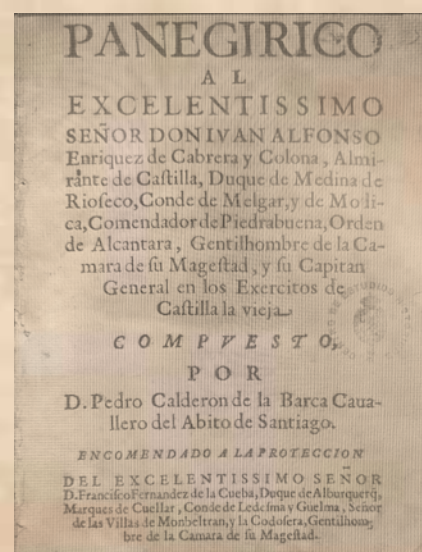
En el archivo de los duques de Frías (Marazuela y Tello, 1955), consta que Bernardino Fernández de Velasco y Tovar era una persona ordenada y meticulosa que proporcionaba instrucciones detalladas a su hermano, Luis de Velasco, para que administrara sus dominios durante sus prolongadas ausencias. El propio Calderón, como muestra de reconocimiento y quizá incluso como un acto de respeto personal, le dedicó la primera parte de sus comedias. Por estas características, se puede clasificar al VI duque de Frías dentro de un estilo de mando (5,5), que busca equilibrar la atención entre las necesidades del equipo y la consecución de la tarea. Ante este tipo de liderazgo, los subordinados suelen mostrar una aceptación moderada, ya que perciben que sus necesidades y opiniones se consideran solo hasta cierto punto y que los objetivos se cumplen de manera suficiente, aunque sin aspirar a la excelencia. Esto puede generar cierta apatía o falta de entusiasmo dentro del grupo.

Calderón sirvió como soldado en los tercios, involucrado en campañas militares bajo el mando del condestable, cuyo tipo de liderazgo, a medio camino entre la disciplina y la efectividad, pudo haber influido en su forma de entender la autoridad, combinando la responsabilidad con cierto grado de flexibilidad y buscando un equilibrio entre el deber y la compasión.

Calderón combatiendo en el sitio de Fuenterrabía

En el transcurso de la guerra de los Treinta Años (Losada, 2015), dispuesta a acabar con la hegemonía de España en Europa, Francia decidió hostigarla directamente lanzando un ataque sobre Fuenterrabía (Hondarribia) en julio de 1638. La ciudad resistió el asedio francés durante más de dos meses hasta que, en septiembre, un ejército español al mando de Juan Alonso Enríquez de Cabrera, IX almirante de Castilla, derrotó a las fuerzas francesas. Mientras, se seguía combatiendo en otros frentes, como Flandes, Italia o Alemania.

No se puede afirmar con certeza, pero se cree que Pedro Calderón de la Barca fue soldado al servicio del IX almirante de Castilla durante el sitio de Fuenterrabía. Lo que sí es seguro es que su hermano José participó en dicho asedio y resultó herido en una pierna. Calderón compuso un *Panegírico* dedicado a Juan Alonso Enríquez de Cabrera donde destacaba sus virtudes, logros y cualidades como líder militar.



Panegírico. Fuente: archivo digital de la Biblioteca Tomás Navarro Tomás.

Agüero (2024) afirma que Juan Alonso Enríquez de Cabrera, hombre de carácter inquieto y en ocasiones violento, fue enviado como capitán general de las tropas para liberar la plaza y logró una rotunda victoria sobre los franceses el 7 de septiembre. Su actuación en Fuenterrabía, cumpliendo de manera estricta las órdenes del monarca, lo destacó como un excelente soldado. Militar riguroso, al IX almirante de Castilla se le puede atribuir un estilo de liderazgo autoritario (9,1), caracterizado por un control estricto, la imposición de normas claras y la exigencia del cumplimiento exacto de los objetivos, mostrando escaso interés por las necesidades o sentimientos de sus subordinados.

Bajo este tipo de liderazgo, los subordinados suelen responder con obediencia y disciplina, pero este ambiente puede generar presión, desmotivación, falta de compromiso, poca iniciativa e incluso hostilidad encubierta hacia el líder. Aunque, en contextos donde el jefe está presente y las tareas son sencillas, este estilo puede alcanzar los mayores niveles de rendimiento.

Como subordinado de Enríquez de Cabrera, este tipo de liderazgo pudo influir en la forma en que Calderón percibía la autoridad, la disciplina, la obediencia y el deber, valores presentes en su obra y en su pensamiento militar.

Calderón bajo las órdenes de Álvaro Suárez de Quiñones y Rodrigo de Herrera

Algo que sí está documentado es que en 1640 Calderón fue integrante de la compañía de coraceros bajo el mando de Álvaro Suárez de Quiñones y sufrió una herida en la mano. Afrontó con fortaleza la situación, padeciendo hambre y siendo testigo de la muerte de varios de sus compañeros de armas. Después fue promovido a cabo de escuadra en la compañía de guardas reales, formando parte de la vanguardia de la caballería dirigida por Rodrigo de Herrera. Calderón siempre conservó un afectuoso recuerdo de su carrera militar, como dejó patente en sus conocidos versos «este ejército que ves / vago al yelo y al calor...».

Álvaro Suárez de Quiñones, caballero de la Orden de Santiago, miembro del Consejo Supremo de Guerra de su majestad y teniente general de caballería de las órdenes generales, era considerado por sus soldados como un estratega destacado y valorado por su arrojo y valentía frente al enemigo. Por su parte, Rodrigo de Herrera y Céspedes, caballero de Santiago, era el comisario general de caballería de las órdenes militares, cargo que le situaba inmediatamente por debajo del general Quiñones. Su carrera refleja el prestigio y la responsabilidad que implicaba liderar fuerzas de caballería en los conflictos de la época. Ambos eran militares reconocidos por su alto grado de responsabilidad y preocupación por sus soldados, inspirando lealtad y cohesión entre sus subordinados.

Por estas razones, en ambos líderes se puede reconocer un estilo de liderazgo (9,9), que muestra el máximo interés tanto por las personas como por la tarea, manteniendo un equilibrio entre los resultados y el bienestar de su gente. Este enfoque promueve un ambiente en el que los subordinados experimentan un alto grado de compromiso, motivación y satisfacción al sentirse valorados, escuchados y respaldados por sus superiores. La preocupación simultánea por el bienestar del equipo y el logro de los objetivos fomenta la confianza mutua, la cooperación y el sentido de pertenencia, lo que se traduce en un rendimiento colectivo elevado y en relaciones

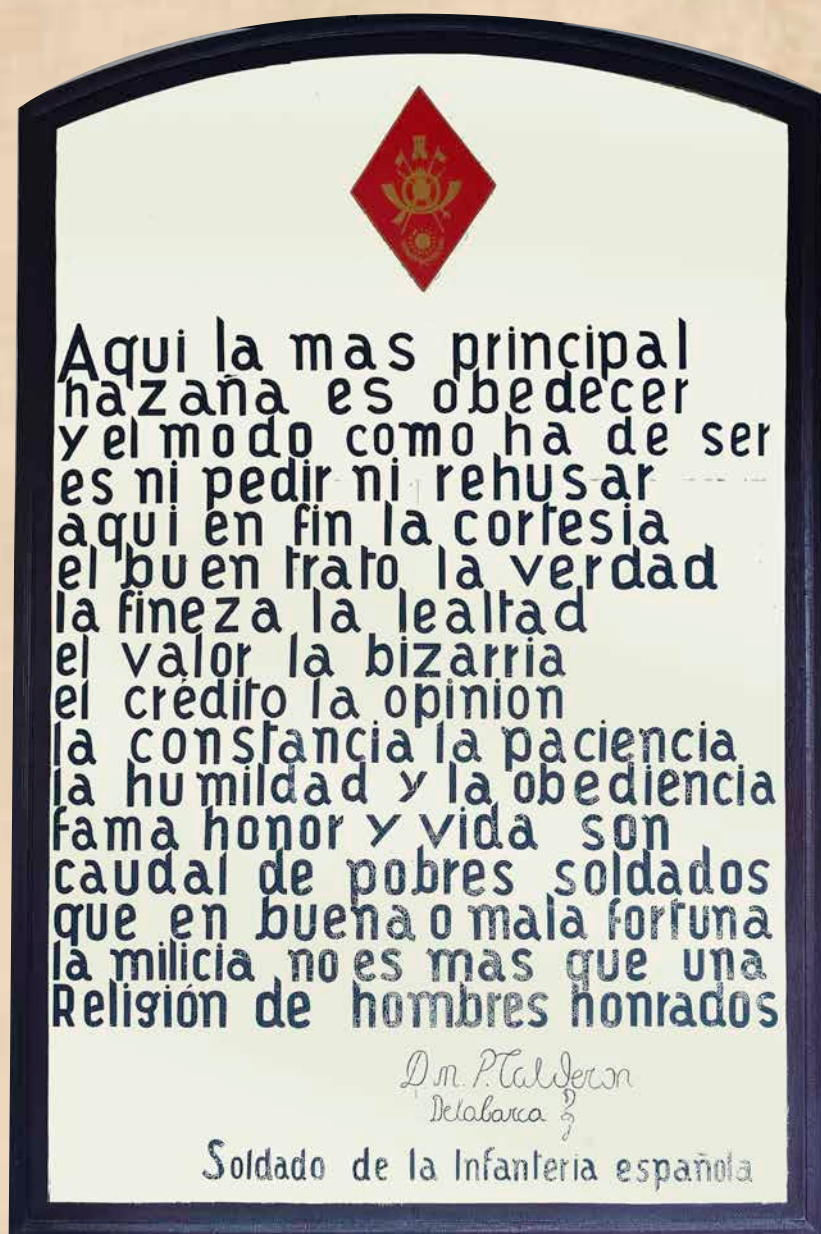


Foto de verso de Calderón en el edificio histórico de la AGM.
Fuente: Elaboración propia.

interpersonales sólidas dentro de la unidad. Bajo este tipo de liderazgo, los miembros del grupo no solo cumplen con eficacia sus responsabilidades, sino que también desarrollan un fuerte vínculo con sus líderes y compañeros, lo que incrementa la cohesión y la moral del grupo.

La experiencia de Calderón en las campañas militares bajo las órdenes de estos dos generales pudo marcar su visión sobre la búsqueda de la justicia y el compromiso con la misión, sin olvidar la preocupación por el bienestar de las personas. Se trata del mando no como una simple imposición, sino como un ejercicio de virtud.

Vuelta a las letras

Tras sufrir una herida en la mano, Calderón abandonó la vida militar. Entre 1646 y 1649 ejerció como secretario del VI duque de Alba, Fernando Álvarez de Toledo y Mendoza, trasladándose al castillo-palacio de Alba de Tormes. Durante este periodo, el duque de Alba fue conocido por su mecenazgo y apoyo a numerosos artistas y literatos, priorizando el bienestar de sus cortesanos. Este tipo de liderazgo puede asociarse a un estilo (1,9), en el que resulta más importante un ambiente de trabajo cordial, con apoyo y reconocimiento hacia los subordinados, lo que suele generar satisfacción y sentido de pertenencia en el grupo. Sin embargo, la escasa exigencia en los resultados puede traducirse en una menor productividad por parte de los subordinados.

Al servicio del duque de Alba, Calderón de la Barca pudo dedicarse a su carrera literaria en un ambiente cortesano donde conoció un ideal de autoridad más humano y cercano.

Calderón como soldado

Álvaro de Quiñones redactó un informe (Sliwa, 2011) sobre Calderón de la Barca en el que resaltó su conducta ejemplar y, en ocasiones, heroica. Destacó que era un caballero íntegro y valiente, siempre fiel a su estandarte y distinguido por sus servicios. En particular, subrayó que, estando a las órdenes del marqués de Villafranca,

permaneció en todo momento al frente de la escuadra, afrontando grandes riesgos y participando activamente en el abastecimiento de suministros. En todas las situaciones en las que se le requirió, Calderón cumplió de manera satisfactoria con las expectativas de sus superiores y honró las obligaciones propias de su linaje, realizando las misiones que se le encomendaron en cada momento. Álvaro de Quiñones concluía que representaría un valor para el servicio de su majestad y que cualquier favor que el rey le concediera estaría plenamente justificado.

Conclusiones

Según lo que hemos analizado, Pedro Calderón de la Barca tuvo una destacada trayectoria como soldado en las distintas campañas donde estuvo presente, demostrando valentía, disciplina y un firme compromiso con sus responsabilidades militares, además de un profundo patriotismo. Participó activamente en importantes batallas y asedios, soportando condiciones extremas, como el hambre y las heridas, y mostrando una gran resistencia ante la adversidad. La situación histórica en la que le tocó vivir, con una España inmersa en guerras en diversos frentes, forjó su experiencia vital. Estas vivencias en el campo de batalla no solo le valieron reconocimiento y respeto como militar, sino que también dejaron una profunda huella en su producción literaria. Su obra representa la esencia de España en un siglo tan trascendental como es el XVII, el Siglo de Oro de las letras y las artes españolas, que coincide con el inicio de la decadencia del Imperio español. Todo ello queda reflejado en la producción artística de Calderón de la Barca. Su experiencia militar dejó una huella imborrable en su obra. Le permitió conocer cómo vivía y moría el soldado español de los tercios, cómo luchaba y cómo era capaz de soportar las peores condiciones en el campo de batalla. Por tanto, Calderón se convirtió en un testigo privilegiado de su tiempo. En su producción literaria también se refleja la influencia de los distintos estilos de liderazgo que ejercieron sus superiores. Así, encontramos la impronta de su padre y el IX almirante de Castilla, con un estilo autoritario; del duque de Frías, con un estilo de

mando (5,5); de los generales Álvaro Suárez de Quiñones y Rodrigo de Herrera, con un estilo de liderazgo (9,9); y, finalmente, el VI duque de Alba, que se distinguió por un estilo de mando (1,9). Y es que Calderón supo plasmar en sus comedias y autos sacramentales los principios fundamentales del soldado, como el deber, la autoridad y el sacrificio, pero también la humanidad, la lealtad y el honor. Nadie ha sido capaz de mostrar con tanta claridad y sencillez la esencia del soldado español, mostrando que el liderazgo eficaz combina firmeza, justicia, humanidad y honor. ■



Retrato de Calderón vestido de sacerdote. Fuente: Austrian National Library, Austria.

Referencias bibliográficas

- Agüero, C. (2024). *Los almirantes de Castilla en el siglo XVII: coleccionismo, diplomacia y ocio nobiliario entre las cortes de España e Italia*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *El grid administrativo*. Gulf Publishing Company.
- Cruickshank, D. (2014). «Juan de Vera Tassis» y «Con quien vengo, vengo», en *Diferentes y escogidas: homenaje al profesor Luis Iglesias Feijoo*. Biblioteca Áurea Hispánica, n.º 97, pp. 87-101.
- Losada, J. (2015). *Historia de las guerras de España*. Pasado y Presente.
- Marazuela, P. y Tello, L. (1955). *Inventario del archivo de los duques de Frías, I, Casa de Velasco*. Madrid.
- Sliwa, K. (2011). *Cartas, documentos y escrituras de Pedro Calderón de la Barca*. Universidad de Valencia.

ENTREGA DE LOS PREMIOS REVISTA EJÉRCITO 2025

El Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME), general de ejército Amador Enseñat y Berea, presidió, el 17 de noviembre, en el Cuartel General del Ejército, en Madrid, el acto de entrega de los Premios «Revista Ejército» 2025, con los que cada año se distingue a los autores de los tres mejores artículos publicados en el año anterior.

Durante la ceremonia, que ha contado con la asistencia de numerosas autoridades militares, el JEME ha estado acompañado por el general Guillermo Ramírez Altozano, responsable de la Jefatura del Ciberespacio y de los Servicios de Asistencia Técnica del Ejército (JCISAT) y el general Manuel Maldonado Pardo, subdirector de los Servicios de Asistencia Técnica de la JCISAT y director de la publicación.

En la XLV edición, el primer premio ha sido otorgado al general de Infantería D. Zacarías Hernández Calvo, por su artículo «La trinchera tecnológica: Israel y su línea Maginot».



El coronel de Artillería retirado D. Carlos Tejeda Fernández y la escritora y empresaria Dña. Elizabeth Manzo Carreño han recibido el segundo premio, por su artículo «Irán y Hamás ¿gambito de dama?».



El coronel de Transmisiones D. Francisco José Oliva Bermejo ha recibido el tercer galardón, por el artículo titulado «Operaciones electromagnéticas en la guerra de Ucrania».



Además de los tres premios, el jurado calificador concedió un diploma acreditativo al doctor en Seguridad Internacional, Máster en Relaciones Internacionales y licenciado en Sociología y Ciencias Políticas y de la Administración D. Guillem Colom Piella, en reconocimiento a su destacada y dilatada labor de colaboración con la revista «Ejército».





Durante la clausura del acto, el JEME ha elogiado la calidad de los trabajos premiados, de los que también ha destacado su actualidad, subrayando el compromiso de los responsables de la revista para que los contenidos de esta sean contemporáneos y actuales.

En su intervención, el JEME también ha hecho extensivo su agradecimiento a todos los colaboradores civiles y militares de la revista –no solo a los premiados–, «por poner a disposición de todos su conocimiento y experiencia», y ha reconocido la dedicación del personal de la publicación, «que hace posible la continuidad de esta obra de pensamiento y divulgación».

Fundada en 1939, la revista «Ejército» se acerca a los mil números publicados. En palabras del JEME, estos premios «reconocen el esfuerzo intelectual y el compromiso con la difusión del pensamiento militar, una labor que la revista viene desempeñando desde hace más de 80 años, convirtiéndose en referencia y marco de reflexión para el Ejército de Tierra y para cuantos se interesan por el arte y la ciencia militar».



EL GOLFO EN EBULLICIÓN

Alberto Pérez Moreno
Coronel de Infantería retirado



Las monarquías árabes del Golfo han ofrecido a la República Popular China una oportunidad a su creciente influencia en la economía mundial dada su capacidad de producción, grandes posibilidades de alta tecnología y energía limpia en la industria.

Además las monarquías del Golfo ofrecen un resquicio a las implicaciones de China para alcanzar una influencia económica global, por su gran capacidad y amplio margen de tecnologías de alto nivel. Aunque Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos (EAU) han sido durante décadas compañeros de seguridad de EE. UU., la creciente importación de energía de la región ha llevado a que se vislumbre como cada vez más probable un escenario en que China desarrolle un papel mucho más relevante en la seguridad del Golfo. Aunque esto no ha ocurrido todavía, y es poco probable que ocurra pronto, la creciente sofisticación de los lazos económicos de China con el Golfo limitan el deseo de los Estados del Golfo

de alinearse con EE. UU., excepto en materias clave de seguridad como la compra de armamento.

Las tecnologías de inteligencia artificial son el último punto de controversia a destacar en relación con el papel de EE. UU. y la influencia de China en el Golfo. En el centro del debate está el acceso de los Estados del Golfo tanto a los avanzados microchips producidos por la firma NVIDIA, basada en EE. UU., como también a otras tecnologías estadounidenses. Los Estados del Golfo consideran que el tener acceso a los más avanzados microchips estadounidenses les supone una oportunidad para alinearse más estrechamente con EE. UU. tras años de estar desarrollando profundos lazos económicos con China. No obstante, y a pesar estos lazos, los políticos estadounidenses no esperan que cambie la perspectiva de los líderes del Golfo que, aunque estén resignados a seguir manteniendo por ahora una estrecha cooperación de seguridad con EE. UU., están también ansiosos



China se consolidó como el mayor socio comercial y uno de los principales aliados políticos del mundo árabe

por desarrollar en el futuro estrechos lazos económicos con China. El escenario que se dibuja en el horizonte es más el de una presencia económica global de China que el de una cristalización de los esfuerzos norteamericanos por «volver» al Golfo.

EL PUNTO DE CRUCE

Las evaluaciones estadounidenses sobre el papel de EE. UU. en Oriente Medio se centran en el «punto de cruce» en el que los crecientes vínculos económicos de China con la región, y especialmente con los Estados del Golfo, pueden desencadenar, o al menos permitir, un enfrentamiento con los intereses de la aún superpotencia. Todo parece indicar que China tendrá una mayor necesidad del petróleo del Golfo, y esta necesidad puede que lleve a los chinos a una mayor presencia activa en la región, en realidad algo parecido a lo que ocurrió con EE. UU. durante la crisis y posterior II Guerra del Golfo, entre 1990 y 1991. Para el jefe del Mando Central de EE. UU. (CETCOM), Kenneth Mackenzie, los lazos económicos de China con el Golfo son un

esfuerzo para «establecer una cabeza de playa» que puede llevar a la venta de armas o a la presencia de una seguridad china semejante a la que hoy garantiza EE. UU. con sus bases en Kuwait y Qatar. Y esta sugestión de la cooperación china en el Golfo genera una amplia cobertura en los medios de comunicación estadounidenses con informes periódicos tales como los que ahondan en la colaboración de Arabia Saudí con China en temas de adquisición de misiles balísticos. Aunque diversas fuentes en EE. UU. indican que los líderes chinos tienen poco interés en implicarse en los «intratables desafíos de seguridad» que se plantean en la región, también insisten en que el objetivo político de China es «instrumentalizar la región en su esfuerzo por construir un nuevo orden a expensas de Estados Unidos». Y en este contexto, cualquier presión diplomática estadounidense sobre los Estados del Golfo, especialmente en lo referente a derechos humanos, podría amenazar sus intentos de animarlos a separarse de la órbita china.

Por otro lado, las relaciones de EE. UU. con Israel están cambiando

con rapidez. En primer lugar, las presiones del presidente Donald J. Trump sobre el primer ministro israelí Benjamín Netanyahu para que acepte sus 21 puntos del Plan de Paz para Gaza han dejado claro que es el primero y no el segundo el que determina la finalidad y profundidad de la relación bilateral de aquí a un futuro predecible. Además, el empeño israelí en seguir destruyendo objetivos militares en Gaza y en Cisjordania ha creado fisuras en la comunidad proisraelí de EE. UU., y la implicación de estos cambios es significativa y pueden superar a Netanyahu, sobre todo de cara a su posible reelección.

Y a todo esto se une que el ministro de Asuntos Exteriores iraní, Abbas Araghchi, y el director de la Organización Internacional de la Energía Atómica (OIEA), Rafael Grossi, han alcanzado un acuerdo para que esta pueda evaluar los daños causados por los ataques aéreos estadounidenses e israelíes de junio, en la llamada Guerra de los Doce Días, y verificar el estado de las reservas de uranio enriquecido de Teherán, que son de un grado casi bélico.

LA AMENAZA YIHADISTA EN EL SAHEL MUTA REFORZÁNDOSE

Carlos Echeverría Jesús

Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED



El deterioro acelerado de la seguridad en la región del Sahel se explica tanto por las dificultades político-diplomáticas en su subregión occidental (golpes de estado en Malí, Burkina Faso y Níger entre 2020-2023 y sus consecuencias) como por el estallido de una muy cruenta guerra civil en Sudán en 2023 y las suyas, y dicho escenario está siendo aprovechado por actores hostiles para reforzarse. De entre todos ellos destacan los diversos grupos yihadistas salafistas que encuentran el terreno aún más abonado para consolidarse.

UN ESCENARIO EN CRISIS Y LAS OPORTUNIDADES PARA LOS GRUPOS YIHADISTAS

Mientras las guerras de Ucrania y de Gaza han venido teniendo distraído a buena parte del mundo durante el período temporal aquí cubierto, los

yihadistas han seguido con su combate en la parte más occidental del Sahel aprovechándose de los vacíos dejados como resultado de diversos acontecimientos.

Por un lado, destacan las expulsiones tanto de la misión de las Naciones Unidas para la Estabilización de Malí (MINUSMA) como la de las fuerzas francesas que operaban en el contexto de la Operación Barkhane, seguidas por las de sus aliados europeos y las de las fuerzas estadounidenses presentes en dos escenarios de Níger, Niamey y Agadez.

Y por otro lado hemos de añadir en este escenario de caos la penetración en paralelo de actores foráneos varios —de entre los que destacan los rusos— y las consecuencias de la presencia de un Marruecos que incrementa su injerencia agudizando

con ello su tensión con Argelia. El deterioro de la situación en Malí y otros estados que alimenta la desestabilización de una región cada vez más amplia y su aprovechamiento por parte de Rusia llevaban al Mando Africano de los EEUU (USAFRICOM) a celebrar en Bamako entre el 19 y el 21 de febrero de este año su primera reunión bilateral en cinco años, los pasados desde que el primer golpe de estado llevó a potencias occidentales varias a ir enfriando peligrosamente sus relaciones con país tan estratégico como es este.¹

Las consecuencias de todo ello han sido inmediatas, y los gobernantes de los tres principales escenarios sahelianos afectados, que también han decidido en este tiempo retirarse del marco africano dominante en la región —la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO)—, sufren una amenaza yihadista variada que aprovecha tantas debilidades acumuladas.

GRUPOS YIHADISTAS OPERANDO BAJO LOS ESTANDARTES DE AL QAIDA Y DEL ESTADO ISLÁMICO

El escenario africano que sufre hoy la amenaza reforzada de diversos actores yihadistas y las consecuencias de su activismo incluye los tres países sahelianos que comparten la región de las tres fronteras —Burkina Faso, Malí y Níger—; los otros dos miembros del extinto Grupo G-5 Sahel, Chad y Mauritania; la vecindad meridional de todos ellos, con Boko Haram y sus escisiones agudizando la violencia en la región del Lago Chad; y los zarpazos terroristas llegando a Estados costeros del Golfo de Guinea (Benín, Togo, Ghana y Costa de Marfil). Y a todo ello hemos de añadir como factores de desestabilización procedentes del norte la tensión entre Argelia y Marruecos y una inestabilidad endémica en Libia que perdura desde que contribuyera en 2011 a desestabilizar progresivamente el Sahel.²

En Malí, epicentro en todo este tiempo del deterioro de la seguridad, el Grupo de Apoyo al Islam y a los Musulmanes (JNIM, la antena regional de Al Qaida) ha protagonizado acciones emblemáticas como fue un ataque complejo a la capital, Bamako, que en septiembre de 2024 costó la vida a decenas de militares y gendarmes; la emboscada que entre el 31 de marzo y el 1 de abril de este año realizó con apoyo de actores tuareg a tropas malienses y a sus aliados rusos del África Corps —antiguo Wagner— en la localidad norteña de Tinzaouaten, con un centenar largo de víctimas y que está considerada como la mayor matanza de contratistas rusos en suelo africano; y en todo este tiempo y hasta la actualidad el acoso sostenido a la localidad de Kayes y su región circundante en el marco de su innovadora «Yihad económica».³ El JNIM está sometiendo al régimen maliense y a su población a sus sangrientas acciones pero también a un eficaz esfuerzo de estrangulamiento económico pues buena parte de las importaciones estratégicas —incluidas las energéticas— proceden de puertos como el de Dakar. El ataque simultáneo contra siete localidades de esta región, lanzado por el JNIM el pasado 1 de julio contra Kayes, Sandaré o Nioko entre otras, formaba parte de esta estrategia de «Yihad económica».⁴ Los terroristas de JNIM atacan destacamentos militares malienses próximos a la frontera tanto con Mauritania, afectando cada vez más a este país también saheliano donde el número de refugiados crece exponencialmente, como también con Senegal. Y en Burkina Faso, país en el que más del 40 por ciento de su territorio está bajo el control de los yihadistas, JNIM también ataca y somete a asedio a localidades como Djibo.⁵

En paralelo actúan, y también realizando sangrientas acciones, tanto la antena del Estado Islámico en el Sahel (EIGS) como la del mismo grupo en el África Occidental (EIAO), esta última una escisión del nigeriano Boko Haram. En Níger, el EIGS asesinaba a 127 personas en cinco ataques en marzo de este año.⁶ Y en cuanto al activismo del EIAO, este es tan ambicioso y desestabilizador que ha convertido la región transversal

del Lago Chad —que comparten Nigeria, Camerún, Níger y Chad— en lo que han bautizado pomposamente como «Campo Holocausto» y en la que cometían entre enero y junio de este año quince grandes ataques. Aunque el Jefe de la Fuerza Aérea de Nigeria declaraba este verano que los ataques aéreos habían matado a alrededor de 600 yihadistas de Boko Haram y de sus escisiones, la amenaza sigue siendo el mayor motivo de preocupación en esta región también transfronteriza, como lo es más al norte la de Liptako Burma, y las Fuerzas Armadas nigerianas y la herramienta combinada de la Fuerza Multinacional Mixta (que agrupa a Nigeria, Chad y Camerún tras la salida de la misma de Níger) deberán seguir haciendo frente a esta persistente amenaza.⁷

Y como colofón hemos de destacar el efecto contagio de la violencia en la triple frontera saheliana y en la región del Lago Chad a países próximos —con sangrientos ataques en el norte de Benín y de Togo a lo largo de este año y con el primero sufrido en el norte de Costa de Marfil, en Difta el pasado agosto—, con la rápida y letal expansión de una amenaza yihadista en plena mutación.⁸

Actualizado a 20 de octubre de 2025.

NOTAS

- 1 «The US and Russia's proxy war is bleeding Africa», *Aljazeera.com.*, 25 de septiembre de 2025.
- 2 «El Estado Islámico ordena utilizar Libia como base de operaciones contra Europa mediante la infiltración en la inmigración», *Larazon.es.*, 13 de septiembre de 2025.
- 3 «La filial de Al Qaida se lanza a una 'yihad económica' para asfixiar a la Junta», *Europapress.es.*, 28 de septiembre de 2025.
- 4 «Mines au Mali: la pénurie de carburant, épée de Damoclès pour le moteur économique du pays», *Jeuneafrique.com.*, 7 de octubre de 2025.
- 5 «At least eight Burkina Faso soldiers killed in September attacks», *Barrons.com.*, 4 de octubre de 2025.
- 6 «Niger: une nouvelle attaque jihadiste dans la région de Tillabéri tue une quarantaine de civils», *RFI.FR.*, 22 de marzo de 2025 y «Air strike kills at least 30 near market in western Niger», *Reuters.com.*, 26 de septiembre de 2025.
- 7 «Thousands of Nigerians Flee to Cameroon After Jihadist Raid», *Barrons.com.*, 3 de octubre de 2025.
- 8 «Côte d'Ivoire: ce que l'on sait de l'attaque de Difta», *Jeuneafrique.com.*, 26 de agosto de 2025.



EL FUTBOLISTA QUE ASESINÓ A MUSSOLINI

«La guerra es la continuación de la política por otros medios»

Carl Von Clausewitz

«El fútbol es la continuación de la guerra por otros medios»

El autor

En los años treinta del siglo pasado, el fútbol levantaba tantas pasiones en todas las clases sociales, que los gobiernos europeos, conscientes del rédito político que podía proporcionarles, comenzaron a utilizarlo como arma propagandística. Todavía hoy vemos que, incluso en países donde buena parte de la población no se muestra especialmente patriótica en el día a día, o incluso muestra cierta tibieza ante este sentimiento, el fútbol levanta pasiones y los triunfos en los grandes campeonatos se celebran por todo lo alto, como si se tratase de victorias militares.

No fue una excepción la Italia de Mussolini, que consciente del potencial de este deporte, no dudó en tender una serie completa de trampas para hacerse con el mundial de 1934, finalmente disputado en el país transalpino. En la fase clasificatoria, Italia alineó a jugadores de manera irregular y, para el partido de vuelta, aún no contento, compró un dúplex en Atenas para la empobrecida federación griega, con la condición de que el equipo heleno no se presentara, como así ocurrió. Luego puso a un árbitro sueco que pitó con total injusticia los encuentros contra Austria y, finalmente, contra Checoslovaquia... Pero el destino es caprichoso y haría

que el deporte rey estuviese, en cierto modo, ligado a la circunstancia de su asesinato.

Michele Moretti, nacido el 26 de marzo de 1908 en Como, comenzó su carrera futbolística en el humilde Esperia, para fichar en 1927 por el equipo local, que entonces militaba en tercera división y aún existe con el nombre de «Como 1907».

Era un defensa lateral izquierdo férreo y un carrilero técnicamente limitado, lo que no impidió a su equipo ascender a la Serie B (segunda división) en el campeonato liguero de 1930-1931. Incluso tres años más tarde, el equipo lombardo peleó por su pase a la Serie A, pero una derrota en el último encuentro frente a la actual Sampdoria lo dejó sin opciones. Convocado por Vittorio Pozzo para la selección italiana que ganaría el mundial de 1934, no paso del primer entrenamiento, ya que el temperamental defensor se peleó con un compañero de la «Squadra Azzurra» y fue rechazado.

Es obvio que, con este currículum, nunca hubiera pasado a la Historia como deportista, pero nunca se sabe qué nos aguarda a la vuelta de la esquina.



Benito Mussolini

Hijo de un obrero despedido de los ferrocarriles italianos, comenzó a simpatizar con las mismas ideas socialistas que compartiría con Mussolini, pero si bien el Duce había derivado hacia el fascismo, Moretti acabó afiliándose al clandestino Partido Comunista hacia la segunda mitad de los años treinta, lo que les convertiría en enemigos ideológicos irreconciliables.

En 1943, Moretti acabó su carrera deportiva en las filas del Chiasso, para comenzar una nueva vida absolutamente distinta de la que se le conocía, pues como trabajador en una fábrica de papel, fue uno de los principales organizadores de las huelgas habidas entre 1943 y 1944 en la zona de Como.

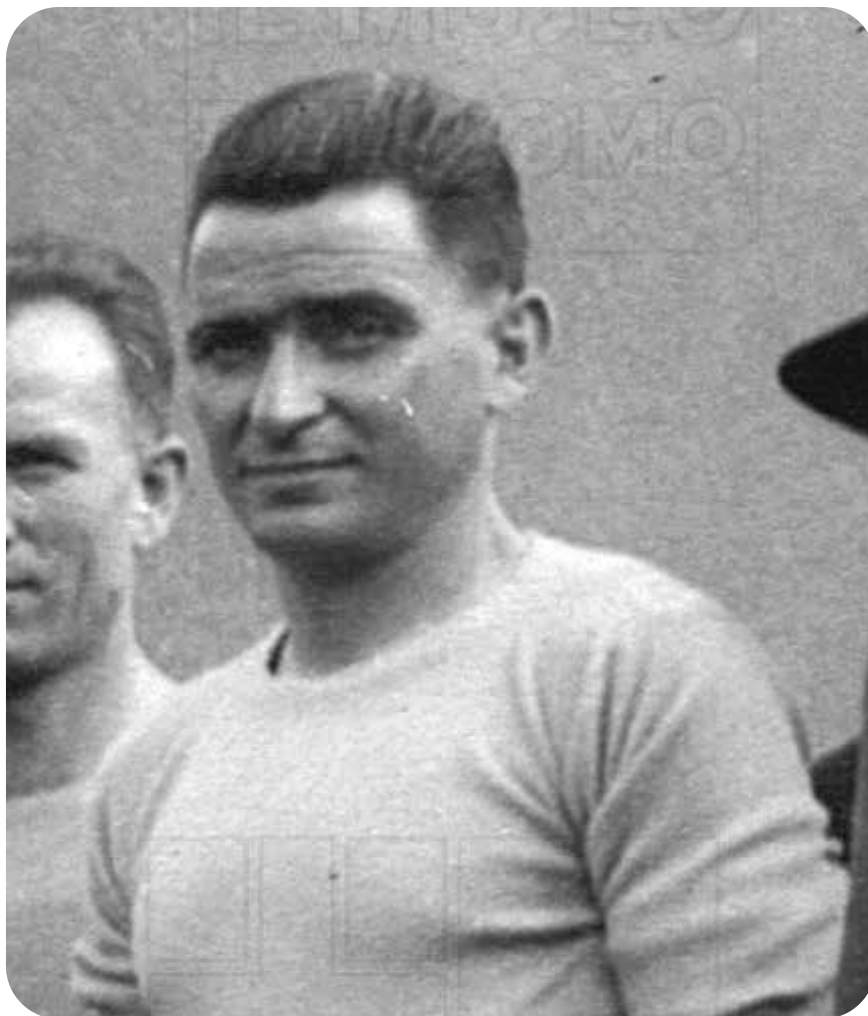
Una vez detenido, se ordenó que fuera deportado a Alemania, pero el escurridizo jugador consiguió escapar del centro de detención e incluso promover una fuga masiva del resto de arrestados.

En abril de 1944 Moretti se unió a la resistencia partisana, adoptando el alias de Pietro Gatti y formando parte de la Brigada 52, «*Garibaldi*», de la que llegaría a convertirse en comisario político.



El Duce

Un año más tarde, el 27 de abril de 1945, en la localidad de la provincia de Como conocida como Musso, (curiosa especie de gentilicio del apellido del Duce, a quien muchos también apodaban así), una columna motorizada alemana en franca retirada tuvo que emprender complicadas negociaciones con partisanos italianos



Michelle Moretti, alias «Pietro Gatti», en un partido de viejas glorias

para dirigirse hacia el norte. Estos, entre los que se encontraba Moretti, accedieron en dar paso a los alemanes, siempre que entregaran a los italianos que seguían a la columna buscando su protección.

Así se acordó y, tras el registro de los vehículos italianos, Benito Mussolini y su amante, Clara Petacci, fueron descubiertos, detenidos y, poco antes de las tres de la madrugada del día siguiente, trasladados a la cercana aldea de Bonzanigo,

Tres personajes cobran protagonismo en ese momento: el líder partisano, Walter Audisio, alias «*Valerio*» (a quién en principio se atribuyó la ejecución), Aldo Lampredi, alias «*Guido*», ambos procedentes de Milán, y el propio Moretti.

Walter portaba una Thomson, Lampredi estaba armado con una Beretta de calibre 9 mm y Moretti con una ametralladora MAS francesa del calibre 7,65 largo.

Según la versión inicialmente difundida por el testigo Guglielmo Cantoni, alias «*Sandrino*», fue Moretti quien disparó al Duce a las 15:15 horas del 28 de abril de 1945, algo que el propio Moretti negó una y otra vez, aduciendo que el autor de los disparos fue el coronel «*Valerio*»; si bien lo hizo con su arma porque la de este no funcionaba. Lo cierto es que la mayoría de investigadores, a la luz de lo que se ha ido descubriendo, apunta hacia el antiguo futbolista.

Sea como fuere, Moretti huyó de Italia tras la Segunda Guerra Mundial para pasar algunos años en Yugoslavia; tuvo una tercera y nueva vida llena de problemas, a la que se añadió la muerte su mujer y de un hijo, y falleció en la extrema pobreza y recordando su feliz pasado en calidad de jugador del Como, el 5 de marzo de 1995 a los 87 años.

Carlos Tejeda Fernández
Coronel de Artillería retirado

BEBIENDO AIRE

Zita Ballinger Fletcher publica un artículo en la revista digital *Defense news* y en él nos viene a decir que los soldados podrán beber agua del aire. Y es que el ejército norteamericano está trabajando para proporcionar a los soldados una nueva tecnología que pueda transformar el aire en agua potable. De hecho, el Centro de Investigación y Desarrollo de Ingenieros del Ejército y la empresa *AirJoule Technologies Corporation* anunciaron recientemente su asociación para desarrollar nuevos sistemas que proporcionen agua limpia a los soldados que operen en entornos donde el agua potable es escasa.

El acuerdo entre las dos entidades se basa en una combinación de la tecnología de nano redes que tiene el ejército norteamericano y el sistema de extracción de humedad que tiene *AirJoule*. Según responsables de la empresa, ésta puede operar en una amplia gama de entornos, especialmente cuando las fuentes de agua superficial y subterránea no están disponibles o están contaminadas.

El sistema de *AirJoule* es una nueva versión de lo que conocemos como la deshumidificación, es decir, extraer la humedad de la atmósfera y transformar el vapor de agua capturado en agua limpia con eficiencia energética. La nano red del ejército es un sistema energético pequeño y autosuficiente, alimentado por hidrógeno y que puede funcionar silenciosamente e independientemente de la red eléctrica. Combinados los dos sistemas, el de la nano red y el de *AirJoule*, podrán permitir a los soldados disponer de una fuente constante y fiable de agua potable en zonas de riesgo y subdesarrolladas y eliminar una multitud de obstáculos logísticos por poder prescindir de la red eléctrica y ser capaz de transformar la humedad del aire en agua.

La tecnología existente de purificación de agua suele requerir esfuerzos complejos para su uso eficaz. En mayo de 2025, la Guardia Nacional del Ejército de Missouri desplegó un equipo

de purificación de agua en Trinidad y Tobago para apoyar un ejercicio multinacional. Aunque ligeros, sus purificadores de agua utilizaban fuentes de agua existentes, además de cuatro filtros diferentes y cloro añadido para su limpieza. Por el contrario, el sistema de *AirJoule*, que depende únicamente de la atmósfera, puede producir el agua eficazmente en zonas donde no existe y el hecho de requerir una energía mínima para convertir el vapor en líquido podría ampliar las capacidades de cualquier misión militar, además de resolver los problemas que conlleva la necesidad de agua en todos los órdenes.

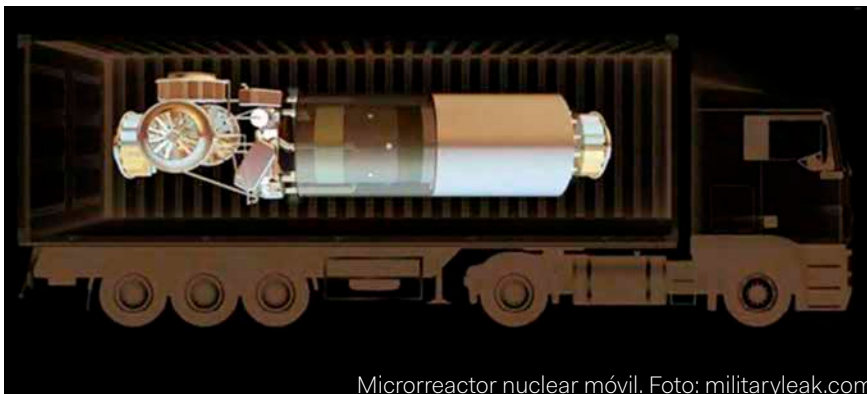
«*This system can provide soldiers with water by harvesting thin air*» por Zita Ballinger Fletcher en <https://www.defensenews.com>

MINI REACTORES NUCLEARES

Casi medio siglo después de que el Ejército norteamericano operara por última vez una planta de energía nuclear, ahora se proyecta la construcción de un micro reactor nuclear en una base militar para el año 2027. Esto es lo que nos participa Thomas Novelty en su artículo publicado en el digital *Defenseone*.

El proyecto se enmarca dentro del programa *Janus* que busca materializar nuevos diseños de reactores nucleares para aumentar la energía disponible en instalaciones militares y permitir que sigan operando incluso si falla la red eléctrica.

En Estados Unidos no hay, a día de hoy, micro reactores en funcionamiento. Sin embargo, se espera que un pequeño reactor nuclear alcance su fase crítica para julio de 2026 y que la construcción comience en una base militar estadounidense al año siguiente. Esta iniciativa se produce en un momento en que Estados Unidos lidia con problemas de suministro de enriquecimiento de uranio; la mayoría de los reactores nacionales se alimentan con elementos importados, aunque se están haciendo esfuerzos para aumentar el enriquecimiento.



Microrreactor nuclear móvil. Foto: militaryleak.com

El proyecto nuclear trata de reemplazar las viejas líneas de suministro de combustible diésel a las bases militares por un reactor energéticamente más eficiente que puede funcionar durante años. Los responsables del proyecto desestiman las preocupaciones sobre el hecho de que los micro reactores puedan convertirse en objetivos atractivos para un adversario argumentando que se instalarán en territorio nacional, no desplegándolos en ningún frente y que las cantidades del material fisible que contienen son pequeñas y, por tanto, objetivos de proliferación muy poco atractivos.

De momento, lo que se ha anunciado es que será la Base de la Fuerza Aérea Eielson en Alaska como el sitio preferido para la instalación del micro reactor nuclear en el programa piloto del Departamento de Defensa y con el plan de ponerlo en funcionamiento en 2028.

Todas estas actividades se enmarcan dentro del Proyecto Pele que busca mejorar la resistencia energética del Departamento de Defensa y desempeñar un papel crucial en el avance de la tecnología de energía nuclear para aplicaciones civiles.

Ya veremos.

«Army wants to break ground for a microreactor on a US base by 2027», por Thomas Novelly en www.defenseone.com

LOS DRONES DIMINUTOS

La revista digital *Popularmechanics* publica un artículo firmado por John Scott Lewinski en el que se hace un repaso sobre la tendencia actual de conseguir drones diminutos una vez

que se ha constatado que los drones son ahora el arma dominante de la guerra moderna por su eficacia, por la posibilidad de ser replicables y por lo económicos que resultan en comparación con misiles o carros de combate, además de su versatilidad en su empleo militar. Pero el uso de drones pequeños tiene algunas aristas que en el artículo se abordan con las opiniones de expertos.

Los diseñadores están trabajando ahora en una nueva clase de micro drones, que caben en la palma de la mano o en la punta de un dedo, con capacidades potenciales que van desde la vigilancia de cerca hasta la eliminación física de un objetivo. La masa de cada dispositivo puede variar desde la de un pequeño pájaro hasta la de un insecto, incluso similar a la de un mosquito, que se mueve casi en silencio, con velocidad y precisión digitales.

Expertos en drones militares creen que el potencial militar de los micro drones se ve limitado por las deficiencias actuales en su ingeniería. Su pequeño tamaño también implica el uso de baterías pequeñas lo que supone limitar el alcance de las operaciones requiriendo que el atacante esté muy cerca del objetivo.

Estos diminutos dispositivos podrían utilizarse masivamente como armas químicas y biológicas, incluyendo agentes infecciosos y capaces de proliferar por sí solos tras su despliegue. La miniaturización podría añadir ventajas de sigilo, permitiendo acciones encubiertas como puede ser la neutralización selectiva de un objetivo.

Otros expertos, señalan el carácter defensivo que pueden tener este tipo de drones y así apuntan a que,

empleados en masa, podrían servir para rechazar personal, drones más grandes e incluso misiles. Si lo que se trata es de no disparar un misil de 2 millones de dólares contra un dron de 500 dólares, los mini drones pueden volar contra vehículos aéreos no tripulados más grandes, al estilo kamikaze.

Se está trabajando también en el desarrollo de la inteligencia artificial que se hace necesaria para guiar y organizar enjambres de drones o mini drones sin que éstos requieran monitorización o pilotaje. Implica modelar la visión y la imagen, y luego diseñar la comunicación entre drones. Si el objetivo es, por ejemplo, enviar una masa de drones para localizar personal o un carro de combate y actuar contra ellos en una misión suicida, se necesita que el enjambre navegue en un entorno desafiante y si algo sale mal y necesitan reorganizarse o cambiar de rumbo, ahora esto no sería posible porque la inteligencia artificial no está lista y no resuelve estas incidencias.

Hay otra particularidad de los mini drones y es el vacío legal en el que pueden encontrarse y, si bien ya existen amplios parámetros legales para el uso público y militar de drones de mayor tamaño, se necesitan más medidas para extender dichos estándares a las categorías más pequeñas. Y aunque existe la tendencia a extender las leyes sobre el uso de drones a micro unidades si se despliegan con fines armamentísticos, con la posible llegada de nano drones, que prometen expandir las aplicaciones militares y de inteligencia al ámbito microscópico, es fácil pensar que las cuestiones legales van a ir la zaga del desarrollo y uso de estos aparatos.

Por ahora, lo que parece cierto es que a medida que los dispositivos se vuelvan más avanzados, refinados y destructivos, el mundo de los drones promete seguir siendo tan brutal e impredecible como lo está siendo en los actuales campos de batalla en Europa del Este.

«America Is Creating Stealth Micro-Weapons And They Could Be the Secret to Winning Wars», por John Scott Lewinski en www.popularmechanics.com



FICHA TÉCNICA

TÍTULO ORIGINAL

The silent enemy

DIRECTOR

William Fairchild

INTÉRPRETES

Laurence Harvey

Dawn Addams

Michael Craig

John Clements

Sid James

GUION

William Fairchild basado en el libro de
Marshall Pugh

MÚSICA

William Alwyn

FOTOGRAFÍA

Otto Heller

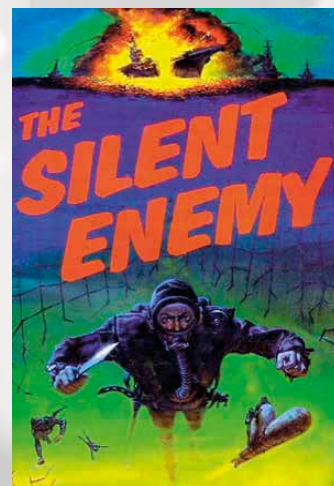
José Manuel Fernández López

Ejército de Tierra

ENEMIGO SILENCIOSO

Reino Unido | 1958 | 112 min | B/N | DVD y Blu-ray

Durante la Segunda Guerra Mundial, concretamente en 1941 el comandante Crabb llega a Gibraltar para organizar las defensas y solo cuenta con dos buzos expertos para enfrentarse a los italianos que colocan minas en los cascos de los barcos aliados. Producción británica en la cual el verdadero protagonista es el carro sumergible italiano conocido como *Maiale*. La cinta destaca en la realización de las escenas subacuáticas con una destreza de las cámaras submarinas, bastante inusual para la época. La acción trepidante y coherente con el momento histórico, así como por la ambientación creíble del Gibraltar de hace setenta años, y la no creíble ambientación de Algeciras a ritmo caribeño.



La música, muy acertada permite ciertos momentos de humor, que hacen que la tensión sea controlada. La película está basada en el libro de Marshall Pugh que narra la historia real de Lionel Crabb, oficial británico que combatió buceando para detectar las minas que ponían los hombres rana italianos. El combate anfibio, a base de buzos y hombres rana es de los temas menos tratados por cine. La rareza de esta producción estriba en la capacidad de mostrar como combatían bajo el agua, en superficie unido a la ambientación histórica. Son importantes las escenas a bordo de los buques italianos en donde esos carros torpedo salen de las bodegas, los combates de los buceadores y la estrategia seguida por ambos bandos.



EL VIEJO FUSIL

Francia | 1975 | 97 min | Color. | DVD y Blu-ray



En 1944, durante la Segunda Guerra Mundial en Montauban (suroeste de Francia) ocupada por las tropas alemana se desarrolla esta historia. En ese momento, los aliados han desembarcado en Normandía y en su retirada los alemanes se vuelven cada vez más crueles con la población civil, cometiendo todo tipo de atrocidades.

En la zona hay una fuerte presencia de movimientos de la Resistencia, lo cual provoca persecuciones por parte de los nazis; al principio de la película —como ocurrió en la realidad—, se muestran cuerpos de ahorcados en las calles, forman parte de las represalias del ocupante.

Un viejo médico (interpretado por el actor Phillipe Noiret) pierde a su mujer y a su hija por culpa de los nazis, decidiendo vengarse de los responsables de su desgracia.

Además, el filme hace referencia a la masacre ocurrida en Oradour-sur-Glane (un poco al norte de Montauban, cerca de Limoges). El 10 de junio 1944, las SS reúnen a toda la población en la plaza del pueblo; los niños y las mujeres son encerrados en la iglesia. A media tarde empieza la matanza de todos los habitantes (en la película se ven los cadáveres en la iglesia). En la actualidad, se conservan las ruinas del pueblo, en recuerdo de lo ocurrido: 644 víctimas, de las cuales 204 niños.

El argumento se articula en: la masacre alemana, la historia de amor y la venganza.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO ORIGINAL

Le Vieux fusil

DIRECTOR

Robert Enrico

INTÉRPRETES

Phillipe Noiret

Romy Schneider

Jean Bouise

Madeleine Ozeray

Karl Michael Vogler

GUION

Robert Enrico, Pascal Jardin y Claude Veillot

MÚSICA

Francois De Roubaix

FOTOGRAFÍA

Étienne Becker

Comentarios y sugerencias
garycooper.flopez@gmail.com

INVENCIBLES

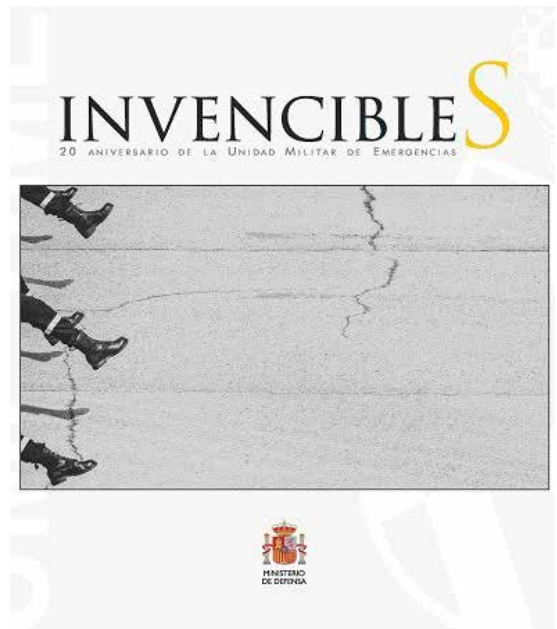
20 ANIVERSARIO DE LA UNIDAD MILITAR DE EMERGENCIAS

Unidad Militar de Emergencias (UME) | Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica 2025 | España

Este libro es memoria, es homenaje y es el compromiso de la Unidad Militar de Emergencias de continuar el camino, de tratar de servir más y mejor; siempre, cuando más nos necesitan.

Porque invencibles no son los que no caen, sino los que no se dan por vencidos. Invencibles no es una palabra escogida al azar. Es un homenaje a todos los que forman parte de algo más grande: la UME, sí, pero también a todos los que forman las Fuerzas Armadas, a los equipos de emergencias, a los voluntarios y, también, a los damnificados... Todos los que en cada emergencia nos unimos, decididos y comprometidos para servir.

Este relato visual enfoca, a través de diferentes escenarios, la realidad de una emergencia. La acción rápida, precisa y sincronizada de todas las unidades. El trabajo que continúa cuando ya parece que todo ha terminado. Y, finalmente, la perseverancia, reflejada en una imagen sin rostros, donde solo el paso firme y decidido marca el camino. Porque quienes servimos, no servimos de nada sin aquellos a los que servimos.



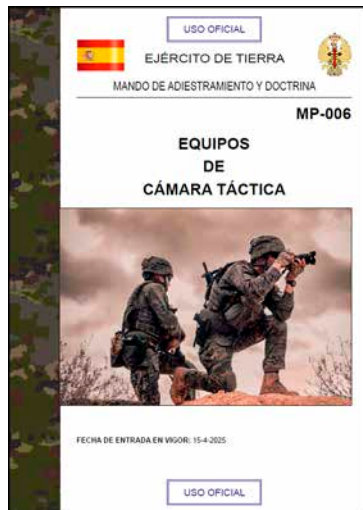
FERRER-DALMAU. SOLDADOS EN LA HISTORIA

Augusto Ferrer-Dalmau Nieto, Germán Segura García, Laura Díaz Fuentes y Agustín Pacheco Fernández | Diputación Provincial de Alicante. Galland Books S.L.N.E. | 2025 | España

Catálogo presentado en la Diputación de Alicante, correspondiente a la exposición «Ferrer-Dalmau: Soldados en la Historia», una cuidada selección de la obra del pintor barcelonés Augusto Ferrer-Dalmau. Esta muestra celebrada en el año 2014, comisariada por German Segura García, pretendió acercar al público el trabajo de un pintor calificado y reconocido por los expertos como el mejor artista vivo de temática militar de España, así como uno de los mejores del panorama internacional.

Esta obra de Ferrer-Dalmau se refiere a su conocida producción artística como pintor de batallas, que narra el papel del ejército español a lo largo de los siglos a través de representaciones realistas y documentadas.





MP-006 «EQUIPOS DE CÁMARA TÁCTICA»

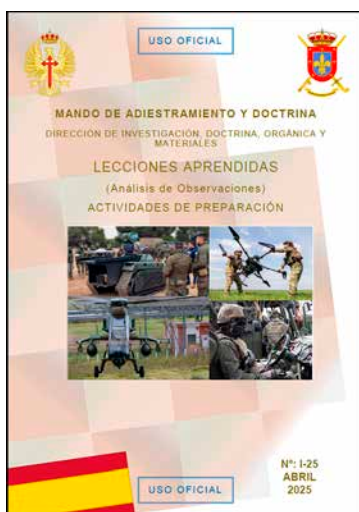
Resolución 513/05416/25 de 8 de abril de 2025

El objeto de este manual es establecer un marco doctrinal de la capacidad cámara táctica (CAMTAC) en el Ejército de Tierra que permita a los Jefes de Unidad y sus órganos auxiliares conocer cómo emplear eficazmente esta capacidad, y a sus componentes conformar y operar sus equipos de acuerdo con unos procedimientos y materiales estandarizados.

Define como emplear esa capacidad eficazmente para el apoyo al planeamiento, ejecución y conducción de las operaciones, y establece unas tácticas, técnicas y procedimientos que homogeneizan la obtención y tratamiento de los documentos audiovisuales en el ámbito de las operaciones de información, y la terminología empleada.

Se determinan los cometidos principales y los responsables de la obtención, análisis, almacenamiento y explotación de los productos audiovisuales obtenidos, garantizando el tratamiento legal y ético del proceso y su concurrencia con la narrativa de comunicación de la operación.

Se considera de interés para otras unidades de las Fuerzas Armadas que puedan disponer de equipos tácticos de obtención audiovisual.



LECCIONES APRENDIDAS - ANÁLISIS DE OBSERVACIONES ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Nº. I-25

El procedimiento de «Lecciones Aprendidas» dota a la estructura orgánica de los elementos necesarios para la oportuna incorporación a los procesos de preparación y desarrollo de la fuerza, del conocimiento extraído de las experiencias obtenidas en operaciones, ejercicios y demás actividades, analizadas sistemáticamente en función de los elementos que componen las capacidades militares (MIRADO + I).

El presente documento, «Lecciones Aprendidas – Análisis de Observaciones – Actividades de preparación, ed. ABR25», fruto del esfuerzo colectivo realizado, recopila los resultados del programa de obtención del ciclo anual, junto con observaciones pertenecientes a otros años, pero no publicadas aún. Incluye experiencias de diversa índole, entre las que destacan las recogidas en el desarrollo del ejercicio TORO24 y se ha elaborado al objeto de difundir los conocimientos adquiridos de forma que puedan ser revertidos a los procesos de preparación del Ejército de Tierra (ET).

Como observaciones de interés se añaden anexos relativos a la evolución sufrida en las tácticas sanitarias derivada del conflicto de Ucrania, las ventajas de la aplicación de la impresión 3D a la fabricación de UAS SMALL y su implantación por parte del Ejército de los EEUU y al análisis de los efectos psicológicos que están produciendo en el combatiente la presencia masiva de UAS en el campo de batalla.



42 | ALBANIA, NATO, AND THE EU: GEOPOLITICAL STABILITY IN THE BALKANS

This study explores Albania's strategic role in the current European geopolitical context, by applying the DIME framework (diplomatic, informational, military, and economic) to analyze its historical trajectory, contemporary challenges, and future prospects as a key player in the Western Balkans. Despite its geographic size and internal complexity, Albania has demonstrated a firm alignment with Euro-Atlantic values, reinforced after joining NATO and making progress towards EU membership. At a time marked by geopolitical tensions—such as the war in Ukraine and the resurgence of external influences—the Albanian case provides insight into how small states can actively contribute to regional security. This analysis concludes with recommendations to strengthen its European integration and consolidate its role as a resilient and strategic partner in the face of 21st-century security challenges.

50 | LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY, WHEN THINKING DOES MATTER

In a world where volatility and uncertainty are no longer the exception but the norm, leadership can no longer seek certainties. Chess, a classic model of strategic thinking, has shaped the minds of leaders for centuries. But the 21st century demands something more: questioning our mental frameworks, recognizing the assumptions that blind us, and daring to think differently (not what we think, but how we think). This article proposes a transition from the “chess effect” to the “puzzle effect” as a metaphor for leadership that goes beyond calculation: it dares to imagine, to doubt, to generate collaborative environments across the entire chain of Command and contexts for learning from mistakes. In the Army, this cultural transformation is more than necessary: it is strategic. Because only if we think differently, from the perspective of how, can we act differently. And, in environments where the map is never the territory, leading means having the courage to explore and seek the truth, no matter what it is.

94 | 175TH ANNIVERSARY OF THE INFANTRY ACADEMY OF TOLEDO: FAITHFUL TO TRADITION, WE FORGE THE FUTURE

This year offers us the opportunity to commemorate an event of enormous significance for the Military History of Spain and, particularly, for the ever-glorious Infantry and the city and province of Toledo: the 175th anniversary of the creation of the Infantry College, now Academy, in Toledo. This occasion invites us to reflect on the journey we have taken, the institution's role in training generations of military leaders, and its impact on Toledo's civil society. It is not merely a matter of remembering a date, it is about recognizing a history of commitment, discipline, and service.



45 | L'ALBANIE, L'OTAN ET L'UE: LA STABILITÉ GÉOPOLITIQUE DANS LES BALKANS

Cette étude explore le rôle stratégique de l'Albanie dans le contexte géopolitique européen actuel, en appliquant le cadre DIME (diplomatique, informationnel, militaire et économique) afin d'analyser son parcours historique, ses défis contemporains et ses perspectives d'avenir en tant qu'acteur clé dans les Balkans occidentaux. Malgré sa taille et sa complexité interne, l'Albanie a démontré un alignement ferme sur les valeurs euro-atlantiques, renforcé après son intégration à l'OTAN et ses progrès vers l'adhésion à l'UE. À un moment marqué par des tensions géopolitiques, telles que la guerre en Ukraine et la résurgence d'influences extérieures, le cas albanais permet de comprendre comment les petits États peuvent contribuer activement à la sécurité régionale. Cette analyse se termine par des recommandations visant à renforcer son intégration européenne et à consolider son rôle de partenaire résilient et stratégique face aux défis sécuritaires du XXI^e siècle.

50 | LE LEADERSHIP AU XXIE SIÈCLE, QUAND LE FAIT DE RÉFLÉCHIR S'AVÈRE IMPORTANT

Dans un monde où la volatilité et l'incertitude ne sont plus l'exception, mais la norme, le leadership ne peut plus se contenter de rechercher des certitudes. Le jeu d'échecs, modèle classique de la pensée stratégique, a façonné l'esprit des dirigeants pendant des siècles. Mais le XXI^e siècle exige davantage : contester nos cadres mentaux, reconnaître les aprioris qui nous aveuglent et oser penser différemment (non pas ce que nous pensons, mais plutôt comment nous pensons). Cet article propose une transition de « l'effet échecs » à « l'effet puzzle » comme métaphore d'un leadership qui va au-delà du calcul : il ose imaginer, mettre en doute, créer des environnements collaboratifs à tous les niveaux de la chaîne de commandement et des contextes d'apprentissage à partir de l'erreur. Dans l'armée de Terre, cette transformation culturelle est plus que nécessaire : elle est stratégique. Car ce n'est qu'en pensant différemment, à partir du « comment », que nous pourrions agir différemment. Et, dans des environnements où la carte ne correspond jamais avec le territoire, diriger consiste à avoir le courage d'explorer et de rechercher la vérité, quelle qu'elle soit.

94 | 175^E ANNIVERSAIRE DE L'ACADÉMIE DE L'INFANTRIE DE TOLÈDE : FIDÈLES À LA TRADITION, NOUS FORGEONS L'AVENIR

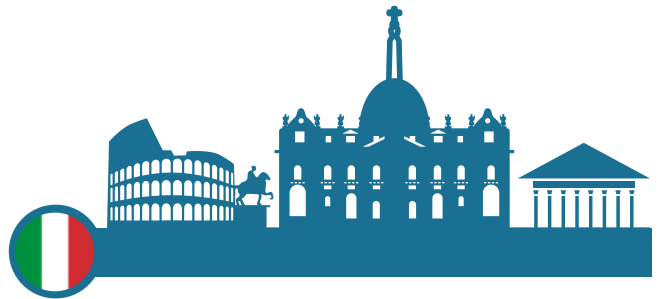
L'année en cours nous offre l'occasion de commémorer un événement d'une importance capitale pour l'histoire militaire de l'Espagne, et en particulier pour la toujours glorieuse infanterie ainsi que pour la ville et la province de Tolède : le 175^e anniversaire de la création du Collège de l'Infanterie (École d'application de l'Infanterie), dénommée aujourd'hui Académie, sur le site de Tolède. Cet anniversaire nous invite à réfléchir au chemin parcouru, au rôle que l'institution a joué dans la formation de générations de chefs militaires et à l'impact sur la société civile de Tolède. Il ne s'agit pas seulement de se souvenir d'une date, mais de reconnaître une trajectoire d'engagement, de discipline et de service.



45

ALBANIEN, DIE NATO UND DIE EU: GEOPOLITISCHE STABILITÄT AUF DEM BALKAN

Diese Abhandlung untersucht die strategische Rolle Albaniens im aktuellen geopolitischen Kontext Europas und analysiert anhand diplomatischer, informativer, militärischer und wirtschaftlicher Aspekte seine historische Entwicklung, seine aktuellen Herausforderungen und seine Zukunftsaussichten als wichtiger Akteur auf dem Westbalkan. Trotz seiner Größe und internen Komplexität hat Albanien eine starke Ausrichtung auf die euro-atlantischen Werte gezeigt, die durch seinen Beitritt zur NATO und seine Fortschritte auf dem Weg zum EU-Beitritt noch verstärkt wurde. In einer Zeit, die von geopolitischen Spannungen geprägt ist – wie dem Krieg in der Ukraine und dem Wiederaufleben externer Einflüsse –, lässt sich am Beispiel Albaniens verstehen, wie kleine Staaten aktiv zur regionalen Sicherheit beitragen können. Diese Analyse schließt mit Empfehlungen zur Stärkung der europäischen Integration Albaniens und zur Festigung seiner Rolle als widerstandsfähiger und strategischer Partner angesichts der Sicherheits Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.



45

L'ALBANIA, LA NATO E L'UE: STABILITÀ GEOPOLITICA NEI BALCANI

Questo studio esplora il ruolo strategico dell'Albania nell'attuale contesto geopolitico europeo, applicando il quadro DIME (diplomatico, informativo, militare ed economico) per analizzare il suo percorso storico, le sue sfide contemporanee e la sua proiezione futura come attore chiave nei Balcani occidentali. Nonostante le sue dimensioni e la sua complessità interna, l'Albania ha dimostrato un forte allineamento con i valori euro-atlantici, rafforzato dopo la sua entrata nella NATO e i progressi verso l'adesione all'UE. In un momento caratterizzato da tensioni geopolitiche, come la guerra in Ucraina e la risveglio delle influenze esterne, il caso albanese permette di capire come i piccoli Stati possono contribuire attivamente alla sicurezza regionale. L'analisi si conclude con raccomandazioni volte a rafforzare l'integrazione europea dell'Albania e a consolidare il suo ruolo di partner resiliente e strategico di fronte alle sfide della sicurezza del XXI secolo.

50

FÜHRUNG IM 21. JAHRHUNDERT, WENN DENKEN RELEVANT IST

In einer Welt, in der Volatilität und Unsicherheit nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sind, kann Führung nicht länger nach Gewissheiten suchen. Schach, das klassische Modell für strategisches Denken, hat über Jahrhunderte hinweg den Geist von Anführern geprägt. Aber das 21. Jahrhundert verlangt mehr: Wir müssen unsere Denkwesen hinterfragen, die Vorurteile erkennen, die uns blind machen, und uns trauen, anders zu denken (nicht was wir denken, sondern wie wir denken).

Dieser Artikel schlägt einen Übergang vom „Schach-Effekt“ zum „Puzzle-Effekt“ als Metapher für eine Führung vor, die über das Kalkulieren hinausgeht: Sie wagt es, sich ausdenken, zu zweifeln, kollaborative Umgebungen auf allen Führungsebenen zu schaffen und aus Fehlern zu lernen. In dem Heer ist dieser kulturelle Wandel mehr als notwendig: Er ist strategisch. Denn nur wenn wir anders denken, ausgehend vom „Wie“, können wir anders handeln. Und in Umgebungen, in denen die Landkarte niemals das Gebiet ist, besteht Führung darin, den Mut zu haben, zu erkunden und ganz gleich die Wahrheit zu suchen.

50

LA LEADERSHIP NEL XXI SECOLO. QUANDO PENSARE È IMPORTANTE

In un mondo in cui la volatilità e l'incertezza non sono più un'eccezione, ma la norma, la leadership non può continuare a cercare certezze. Per secoli, gli scacchi, modello classico di pensiero strategico, hanno plasmato la mente dei leader. Ma il XXI secolo richiede qualcosa di più: mettere in discussione i nostri schemi mentali, riconoscere i preconcetti che ci accecano e osare pensare in modo diverso (non cosa pensiamo, ma come pensiamo). Questo articolo propone una transizione dall'“effetto scacchi” all'“effetto puzzle” come metafora di una leadership che va oltre il calcolo: osa immaginare, dubitare, generare ambienti collaborativi a tutti i livelli della catena di comando e contesti di apprendimento dall'errore. Nell'Esercito, questa trasformazione culturale è più che necessaria: è strategica. Perché solo se pensiamo in modo diverso, partendo dal come, potremo agire in modo diverso. E, in contesti in cui il territorio è sempre diverso dalla mappa, guidare significa avere il coraggio di esplorare e cercare la verità, qualunque essa sia.

94

175-JÄHRIGES JUBILÄUM DER INFANTERIEAKADEMIE VON TOLEDO: DER TRADITION TREU, GESTALTEN WIR DIE ZUKUNFT

Das laufende Jahr bietet uns die Gelegenheit, ein Ereignis von herausragender Bedeutung für die Militärgeschichte Spaniens und insbesondere für die stets gloriose Infanterie sowie die Stadt und Provinz Toledo zu feiern: den 175. Jahrestag der Gründung der Infanterieschule, heute Akademie, in Toledo. Dieses Jubiläum lädt dazu ein, über den zurückgelegten Weg, die Rolle, die die Institution bei der Ausbildung von Generationen von Militärführern gespielt hat, und den Einfluss, den sie auf die Zivilgesellschaft Toledos hatte, nachzudenken. Es geht nicht nur darum, sich an ein Datum zu erinnern, sondern eine Geschichte des Engagements, der Disziplin und des Dienstes zu würdigen.

94

175° ANNIVERSARIO DELL'ACCADEMIA DI FANTERIA DI TOLEDO: FEDELI ALLA TRADIZIONE, FORGIAMO IL FUTURO

L'anno in corso ci offre l'opportunità di commemorare un evento di enorme rilevanza per la storia militare della Spagna e, in particolare, per la sempre gloriosa Fanteria, nonché per la città e la provincia di Toledo: il 175° anniversario della creazione del Collegio di Fanteria, oggi Accademia, nella città di Toledo. Questa ricorrenza invita a riflettere sul percorso compiuto, sul ruolo che l'istituzione ha svolto nella formazione di generazioni di leader militari e sull'impatto che ha avuto sulla società civile di Toledo. Non si tratta solo di ricordare una data, ma di riconoscere un percorso fatto di impegno, disciplina e servizio.

EUROPA UNIVERSALIS EL PRECIO DEL PODER.

Se reproduce la evolución de Europa desde el final de la Edad Media hasta las guerras napoleónicas a principios del siglo XIX. El punto de partida de es el año 1444, tras la batalla de Varna, donde los otomanos consiguieron una victoria decisiva contra las combinadas fuerzas cruzadas cristianas. Europa está a punto de dejar atrás la Edad Media y entrar en la Edad Moderna. El mundo va a vivir cambios como nunca lo había hecho. Ya no existirán civilizaciones en diferentes partes del globo aisladas o con contacto limitado o nulo con el mundo exterior. Todo ello viviendo guerras y epidemias con sus desastrosas consecuencias. A su vez, la ciencia, la filosofía política y la tecnología comenzarán a progresar a un ritmo nunca visto en la historia de la humanidad. Esto cambiará la guerra, las formas de gobierno, las instituciones religiosas y la vida cotidiana de la gente común de una forma que nadie podría haber previsto.

EL JUEGO: EUROPA UNIVERSALIS



La caja del juego

Cada jugador conducirá a una de las grandes naciones europeas a la gloria o su desaparición, según su capacidad para tomar las decisiones correctas y su habilidad para administrar los recursos disponibles. Durante la partida, los jugadores usarán su poder monárquico y sus ducados para realizar acciones tales como la construcción de continentes armados, librar batallas, forjar relaciones diplomáticas y desarrollar aspectos de la maquinaria interna de sus sociedades. La gestión de las relaciones diplomáticas entre jugadores es también un aspecto esencial del juego. El ganador es el jugador que termina la partida con más prestigio. Muchos caminos llevan a la victoria, ya que el prestigio se obtiene de diferentes maneras dependiendo de los aspectos en los que uno decida centrar sus esfuerzos.

Cinco hojas de fichas de doble cara con 880 fichas de 5/8 pulgadas.

El diseño incluye, entre otros, el siguiente contenido:

- 3 tableros de juego montados a doble cara
- 2 libros de reglas (reglas principales y reglas en solitario)
- 2 libros de escenarios
- 390 cartas grandes (87 x 57 cm)
- 312 cartas pequeñas (64 x 42 cm)
- 16 dados / 1 dado de 6 caras estándar / 1 tablero de Curia Papal
- 3 planchas de fichas troqueladas (más de 200 fichas)
- 1 tablero de estatus
- 12 tableros de ejército y flota
- 24 miniaturas de plástico altamente detalladas
- 18 comerciantes de madera
- 186 cubos de madera

Al comienzo de una partida se desarrollan diversas fases;

1. Fase de Cartas

- Preparación de eventos históricos que alterarán la partida.
- Recogida de cartas de acción.
- Tasa de cartas de acción.
- Selección y reemplazo de misiones.

Toda la gestión se lleva a cabo en el tablero personal de cada jugador.



2. Fase de acción

Los jugadores se turnan para realizar una acción hasta que todos hayan pasado. Hay acciones genéricas como el juego de eventos, investigación de ideas, negociación con otros jugadores, cambios de enfoque nacional o religiosos. También hay acciones menores, que no consumen tu turno, tales como pagar o pedir préstamos, nombrar consejeros y líderes, llamada a las armas, reabastecer a los soldados o romper lazos con países aliados. Sin embargo, las acciones más poderosas se enmarcan en tres grupos. Administrativas: que permitirán aumentar la estabilidad de la nación, convertir territorios o colonizarlos. Militares: para declarar guerras, activar unidades, reclutar tropas o reprimir revueltas. Diplomáticas: que permitirán influenciar otros países, forjar alianzas, crear reclamaciones o establecer lazos comerciales.

3. Fase de rebeldes y paz

- Eliminación de *casus belli* y treguas.
- Invasiones
- Asedio y movimiento rebeldes.
- Firma de la paz.
- Penalizaciones al prestigio.
- Interregno: Jugadores sin gobernante sufren consecuencias negativas
- Disidencia, debido a la cual se extenderá el malestar.
- Creación y eliminación de malestar.

4. Fase de ingresos y mantenimiento

- Reducción de costes.
- Recolección de ingresos
- Corrupción.
- Recolección de poder monárquico.
- Puntuación de prestigio.

5. Fase de limpieza

- Actualización y reabastecimiento,
- Limpieza del mapa y del tablero de fichas de unidades
- Chequeo del límite de mano de 5 cartas
- Procedimiento de fin de era,

LA EDICIÓN DEL JUEGO

Se ha editado este juego que destaca por mostrar un fuerte marco histórico que empieza antes del Renacimiento en un mapa del mundo tal como era en ese momento. Se experimenta al poder revivir cientos de acontecimientos históricos dinámicos, desde sencillas e inquietantes guerras civiles hasta momentos que cambiaron el mundo como el descubrimiento del Nuevo Mundo y el control del flujo comercial.

También se contemplan las alianzas y vínculos cimentados en matrimonios reales, los ataques a enemigos débiles para ocupar nuevos territorios y obtener posibles riquezas.



Título Original:

Europa Universalis.

Autores: Philippe Thibault.

Nacionalidad: Estados Unidos.

Año: 2023.

Idiomas: Castellano

Duración: 300 minutos en función del escenario elegido.

Número de jugadores: De uno a seis. Grado de dificultad 5 sobre 5.

Nivel: Estratégico.

Edad: A partir de 14 años.

Editado: Paradox Tinto.

Disponibilidad: Este juego se encuentra disponible para su adquisición en diversas tiendas especializadas y *on line* de coleccionismo.

José Manuel Fernández López
Ejército de Tierra



MIGUEL DE CERVANTES (1547-1616)



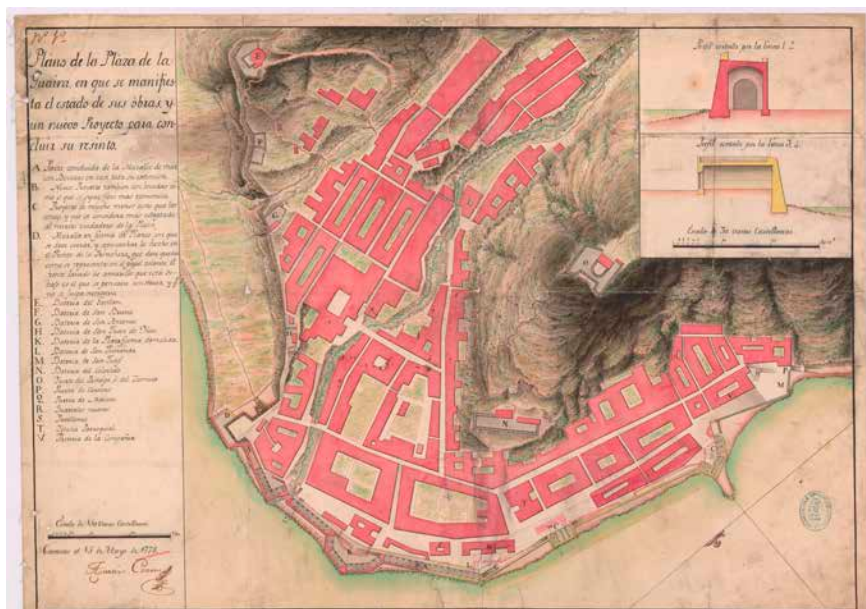
Para dar fin a esta sección de autobiografías de soldados de la Monarquía Hispánica, debemos hacer otra vez un poco de trampa, ya que, quien es considerado el más grande escritor en lengua española, Miguel de Cervantes —también soldado como todos los que hemos tratado aquí—, no escribió ningún libro de memorias o *vida*. No obstante, a lo largo de su obra encontramos algunas pistas con respecto a sus vivencias militares que fue repartiendo en pequeñas dosis con un punto de orgullo. Cervantes se refleja a sí mismo —o usando la coartada de alguno de sus personajes— en diversas alusiones directas en el *Quijote* y en su obra lírica *Viaje del Parnaso*, así como en algunos guiños en las *Novelas ejemplares*.

Podría decirse que el autor se encuentra, a la par que don Quijote, en una encrucijada entre lo que quiere ser o hacer y lo que los tiempos le permiten conseguir. Don Quijote construye su mundo referencial recurriendo a un concepto anacrónico de caballería que remite a un entorno ya periclitado como es el feudalismo medieval. Por su parte, Cervantes procura aunar en su persona, a imagen de Garcilaso de la Vega, la conjunción idealizada de escritor y soldado. Sin embargo, el origen de Cervantes casa más con el de aquellos que escriben relaciones

soldadescas, que con las vidas de los poetas guerreros del Renacimiento. La imagen sublimada del aristócrata que por la mañana lucha en nombre de Carlos I y por la tarde escribe sonetos amorosos es, en el fondo, el ideal de Cervantes; pero a este no solo le falta abolengo para seguir a Garcilaso, sino que, además, la publicación de su producción literaria llega tarde, tras el poco éxito logrado con sus primeros intentos creativos.

En la primera parte del *Quijote* nos encontramos el «Discurso de las armas y las letras», y la narración —sospechosamente autobiográfica— de Ruy Pérez de Viedma, también conocida como la «Historia del cautivo». El primero, en boca de don Quijote, señala la indiscutible superioridad de la milicia: «Quíten-seme de delante los que dijeren que las letras hacen ventaja a las armas; que les diré, y sean quien se fueren, que no saben lo que dicen». Según el caballero, tanto las unas como las otras necesitan espíritu, pero solo las armas requieren también preparación física, además de ser necesarias para la custodia de la paz. A continuación, se procede a comparar la vida de los estudiantes con la de los guerreros, considerando la de estos mucho más valiosa debido al sacrificio personal que deben hacer. En el

AGUSTÍN CRAME, INGENIERO MILITAR. VISITADOR DE LAS PLAZAS Y FORTALEZAS DEL CARIBE



La Guaira (1778)

El ingeniero Agustín Crame y Mañeras nació en Tudela en 1730. Con tan solo doce años ingresa como cadete en 1742, realizando posteriormente sus estudios en la Academia de Matemáticas de Barcelona. En 1750 obtiene el grado de «ingeniero extraordinario» y cinco años después a «ordinario». Fue profesor de la Academia y tras su ascenso a «ingeniero en segundo» y teniente coronel en 1760 compatibilizó sus labores docentes con diversas comisiones hasta 1762, en que pasó a Portugal formado parte del ejército expedicionario en aquel territorio.

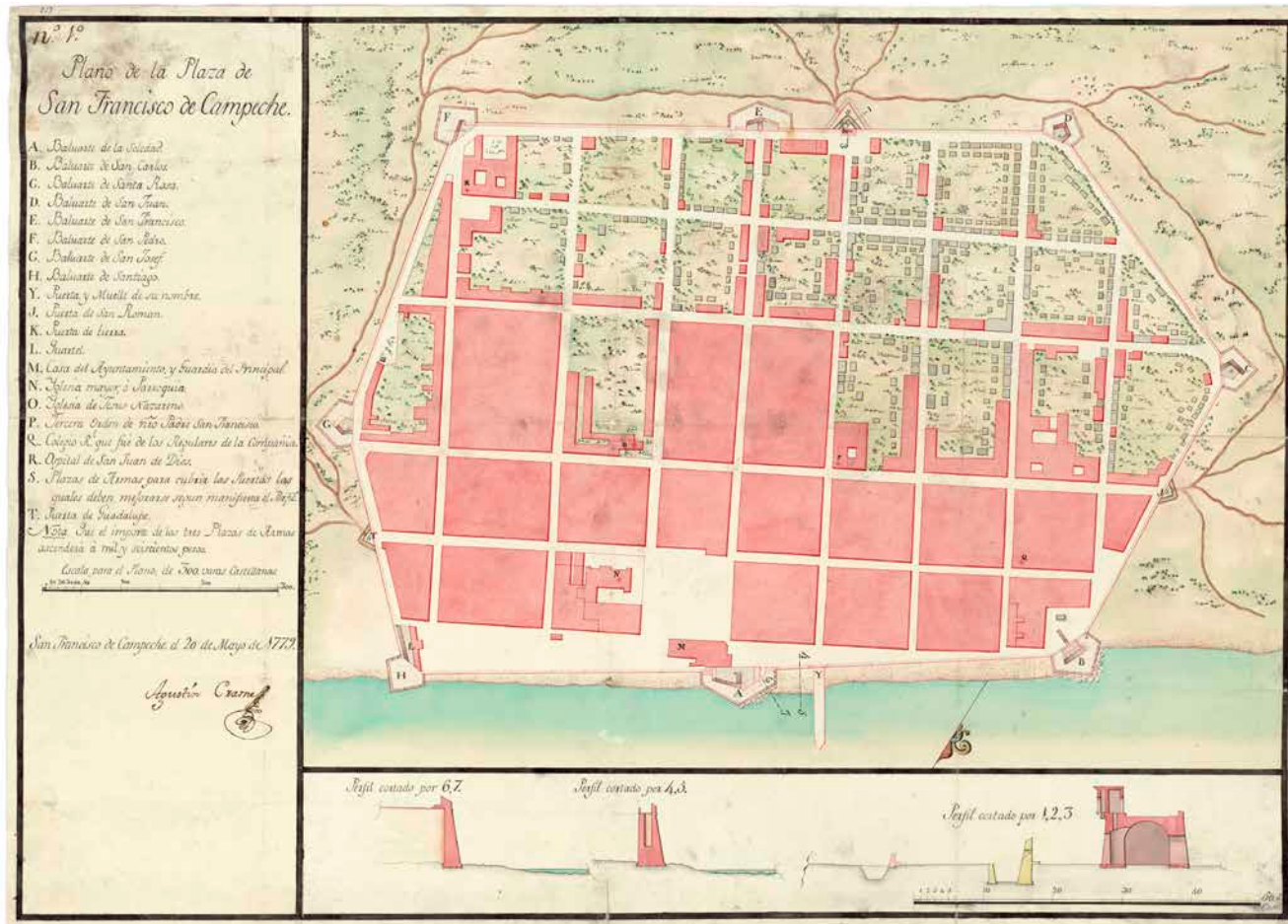
En 1763 el ascenso a coronel le acarrió su traslado a Cuba donde desarrolla una intensa labor facultativa no solo en la isla sino también en Tierra Firme. Allí elabora planes de defensa para la mejora de las fortificaciones de la región en los que además refleja el espíritu ilustrado de la época proponiendo nuevas ideas relacionadas con la agricultura o la navegación fluvial de aque-

llos territorios.

En 1771 se traslada a Veracruz (México) en donde toma posesión de la gobernación del castillo de San Juan de Ulúa. Mantiene una buena relación con el virrey de Nueva España, Antonio M^a de Bucareli, quien le encomienda varias misiones de reconocimiento. Tras ser promovido a brigadier en 1776, fue nombrado por O'Reilly inspector de las plazas de la costa sur del Caribe. Para llevar a cabo dicha inspección el propio O'Reilly le dio las instrucciones que a continuación se transcriben y cuyas notas manuscritas se conservan en la Indiana Lilly Library.

PREVENCIONES DE O'REILLY

El brigadier Dn. Agustín Crame nombrado por S.M. para el reconocimiento de cada una de las plazas que se expresan tendrá presente para su desempeño las Prevenciones siguientes:



Plano de Campeche (1779)

- La defensa de las Plazas de América debe principiarse, con embarazar cuanto se pueda el desembarco de los enemigos, y disputarles el terreno, paso a paso, para que haga en ellos más efecto el rigor de aquel clima, y dilatarles cuanto fuere posible la formal embestidura de las Plazas. Esto puede exigir algunas baterías y reductos fuera de las Plazas en situaciones ventajosas. Para determinar éstas, es preciso reconocer las inmediaciones de dichas Plazas y formar el Plan de Defensa del cual enviará dos a la vía reservada y dejará el tercero en poder del Gobernador, quien lo tendrá muy reservado y entregará con esta prevención a su sucesor.
- Seguirá un reconocimiento exacto de la misma Plaza, para proponer las obras que fueren precisas para su defensa.
- Hará prolijo reconocimiento de la artillería municiones y pertrechos que existen en cada Plaza y, contando con solo lo útil, enviará relación exacta que explique las existencias, y cuanto se necesita para la defensa de dicha Plaza hará presente si hubiere falta de almacenes y cuarteles, y en caso de ser preciso que se haga algún edificio nuevo lo propondrá, señalando el paraje, y enviando plano y cálculo del gasto a que ascenderá.
- Examinará también si hay en cada plaza los armeros, herreros, carpinteros y demás obreros que sean precisos.

En América el armamento que está en los almacenes, los cañones de hierro y el cureñaje, requieren especial cuidado para su conservación, dará a este fin de las providencias más conducentes, y para que todos los repuestos estén colocados en almacenes con mucho arreglo y orden.

El objeto esencial es el fijar la tropa que necesitará cada una de dichas Plazas para su defensa, y examinar con solidez si la Veterana y Milicia que hay, y la de esta última clase que se puede aumentar y disciplinar, será suficiente para la defensa teniendo los encargados siempre presente la importancia de cada Plaza, y el esfuerzo y empeño que merezca a cualquiera otra potencia su conquista.

Las plazas que exigen este reconocimiento son las Islas de Trinidad y de Margarita, Cumaná, Guayana, Puerto Cabello, Santa Marta, Cartagena, Portobelo, Río Chagre, Omoa, Castillo de San Juan Nicaragua, y Campeche y en dicha última Provincia conviene tomar el posible conocimiento del establecimiento de los ingleses en Honduras y lo que se podría emprender contra ellos en caso de guerra.

Conviene examinar bien los puertos que hubiere en la Isla de Trinidad y enviar plano de ellos con el sondeo y descripción circunstanciada.

El Gobernador de cada una de las citadas Plazas con el brigadier Crame destinado para este reconocimiento procederá en todo de acuerdo, firmarán el proyecto de defensa, de más noticias que deberán remitir para el conocimiento de S.M.¹

Esta sucinta instrucción será suficiente para el desempeño de un oficial que merece a S.M. confianza y concepto, fiándose a su celo, el hacer presente cuanto más comprendan útil al servicio en lo relativo a dichas Plazas. 7 de Mayo de 1776.

CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

Crame es un hombre minucioso. Cumplirá escrupulosamente estas instrucciones y añadirá, además, una serie de apreciaciones particulares para «el mejor servicio a Su Majestad».

Sus Planes de Defensa los medita escrupulosamente y solo los presenta después de un borrador en el que corrige, suprime, tacha y añade una serie de modificaciones sobre el texto primitivo.

Al describir la geografía del territorio se preocupa de la mejora de su agricultura para beneficio de sus habitantes y la posibilidad de comerciar con sus productos.

Las posibilidades de defensa, además de la fortaleza de las fortificaciones, las adapta a las condiciones del terreno, el nivel de población, el clima... y tiene muy en cuenta el valor, la audacia, la forma física y la disciplina de los defensores.

Apela constantemente al valor y al heroísmo. Nunca debe pensarse en la capitulación llegando, quien defiende una posición, al máximo sacrificio *«pero si la fortuna se declarase por los enemigos, concluiría con los más altos honores su carrera, haciendo, por el Rey y por la Patria, el último y más digno sacrificio»*². Para Crame, el valor de una fortificación estriba no solo en su situación y fortaleza sino en la decisión de quien la defiende.

Como buen soldado, pretende anticiparse a las acciones del enemigo y pone remedio para su contención, tanto entorpeciendo su progresión como mejorando las obras de fortificación. La vigilancia y la alerta son fundamentales; así como la posibilidad de recibir socorros con la petición oportuna. *«Concluiré repitiendo para Panamá lo que he dictado para las demás Plazas, y es que nunca se debe tratar de capitular y así se procurará socorrer de todas partes y por todos medios cualquiera Plaza atacada con la confianza de lo mucho que podrá dilatar este sistema la defensa»*³.

Complementa su idea de defensa con el envío a la Corte de detallados planos donde se refiere a nuevas construcciones como a mejoras en las existentes. Como buen administrador pondera el costo económico de las obras, incidiendo en aquellas que no sean demasiado gravosas a la Real Hacienda y desechando gastos innecesarios.

Quiere Crame mucha pericia militar en sus subordinados, con oficiales inteligentes y capaces de soportar la mayor fatiga: «Las marchas, los reconocimientos, la elección de puestos, la defensa de ellos, y las demás operaciones ofensivas y defensivas en aquellos terrenos, piden no solo actividad, valor, y talento, sino una robustez a toda prueba; allí y en las más partes serán siempre defectuosas las operaciones del espíritu por más que se agite cuando el cuerpo está débil o torpe para el movimiento»⁴.

Respecto a la tropa es exigente, dando instrucciones para su mayor eficacia, mejorando su instrucción y ejercitándola en el tiro. Se preocupa de que tenga una remuneración suficiente y una cuidada vestimenta, con adecuada alimen-

tación y buen trato: «El uniforme lo pudiera costear el Rey a lo menos por la primera vez, y yo quisiera que se redujese a una chupa de barragán verde con corbatín, y vuelta de lo mismo; botón dorado; sombrero blanco, con una ala levantada, y en ella una pequeña pluma; camisa y calzón de listado; media ninguna; pero el zapato bueno, y el botín de cuero; las armas serán el fusil, la bayoneta, y el machete»⁵.

Enorme importancia concede a la prevención de enfermedades. Así, cuando reconoce San Fernando de Omoa (Honduras), queda horrorizado de la situación sanitaria. Refiere la ubicación del castillo como bien elegida pero advierte de lo malsano del sitio, que dará lugar a funestas consecuencias. No solo formará el Plan de defensa de la fortaleza, sino que se empeñará en discurrir los medios para sanear el lugar y conservar la guarnición, «por mi parte seré muy feliz si mis pensamientos contribuyen a hacer sano un sitio que ha sido siempre tan mortal».

Sus estados de artillería, municiones y demás efectos son minuciosos y completos, describiendo sus carencias y estado de conservación.

Tras varios años realizando estos trabajos y después de recorrer las fortificaciones existentes en los territorios de las actuales Colombia, Venezuela, Honduras, Nicaragua, Guayana, Panamá o México, Crame regresó a La Habana en junio de 1779, donde fallecería a los pocos meses, ya con el empleo de mariscal de campo, al que había ascendido en reconocimiento al ingente trabajo realizado en aras a mejorar el sistema defensivo del Caribe.

Valga esta pequeña síntesis para dar a conocer la figura de Agustín Crame en su aspecto humano y como militar de gran talento y formación. Estos aspectos se reflejan en la magnífica exposición que hace de sus visitas a las Plazas y fortalezas del Caribe.

BIBLIOGRAFÍA

- Capel H. et alii. *Los ingenieros militares en España. Siglo XVIII. Repertorio biográfico e inventario de su labor científica y espacial*. Univ. de Barcelona, 1983.
- VV.AA. *Los ingenieros militares de la Monarquía Hispánica en los siglos XVII y XVIII*. Ministerio de Defensa, 2006.
- Arcos Martínez, N. «Territorio y fortificación del Caribe: Agustín Crame, visitador de plazas, 1777-1779», *Biblio 3W. Revista bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. 21; 2016.

NOTAS

- 1 Lilly Library Manuscript Collections. Crame mss. Carta de O'Reilly a Crame (7 de mayo de 1776)
- 2 Plan de defensa del castillo de San Lorenzo de Chagre (9 de febrero de 1779)
- 3 Plan de defensa del istmo de Panamá (1779)
- 4 Idem.
- 5 Plan de defensa de la isla de Trinidad.

Carlos Zamorano García
Coronel de Ingenieros retirado

De Pavía a Breda (1525-1625)

100 años de preeminencia militar de los Tercios españoles en Europa



Efeméride principal del Ejército de Tierra para el año 2025



**EJÉRCITO
DE TIERRA**

LA **FUERZA**
DE **VALORES**
LOS

REVISTA EJÉRCITO

Establecimiento «San Nicolás»
Calle de San Nicolás 11 - 4.ª planta, 28013 MADRID
Central tfno.: 915160200
Administración y Suscripciones tfno.: 915160485
Redacción y Edición tfno.: 915160483
ejercitorevista@et.mde.es

PUBLICACIONES
DE DEFENSA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DEFENSA

SUBSECRETARÍA DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE PUBLICACIONES
Y PATRIMONIO CULTURAL

