

El Cuartel General de Bétera es pionero en el desarrollo de la nueva doctrina de la Alianza Atlántica para los conflictos del futuro

# CONCEPTOS EMERGENTES en la OTAN

General Juan Montenegro Álvarez de Tejera

Jefe de la División de Operaciones del Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad

**E**L Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad (CGTAD), en particular por su cometido como *Headquarters NATO Rapid Deployable Corps-Spain* (HQ NRDC-ESP), es depositario actualmente de áreas de conocimiento capaces de enriquecer el adiestramiento de otros cuarteles generales, principalmente terrestres; aunque también del ámbito conjunto.

Prueba de esta excelencia pionera fue la certificación alcanzada el pasado mes de mayo como JTF HQ(L): Cuartel General de una Fuerza operativa capaz de ejercer el Mando y Control de una operación conjunta de limitada entidad, donde el componente principal sea el terrestre (*Smaller Joint Operation, Land Heavy*).

El pasado mes de septiembre, el CGTAD lideró un seminario dirigido al Estado Mayor del Ejército y a los Mandos de primer nivel del Ejército de Tierra, así como al Mando Conjunto de Operaciones y a la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, para dar a conocer conceptos y procedimientos empleados en el ámbito de la Alianza Atlántica, que no se encuentran aún respaldados en la actual doctrina española. Un ejemplo de ello es el Modelo Integrado para un Cuartel General Conjunto, que va a ser el modelo de referencia para otros Cuarteles Generales de la Estructura de Fuerzas de la OTAN, como los liderados por Reino Unido, Italia, Francia y Turquía, que están siguiendo el camino culminado con éxito por el HQ NRDC-ESP.

Tras la identificación de las nuevas funciones requeridas para actuar como modelo integrado de JTF(L) HQ (que incluye los niveles operacional y táctico, sin componente terrestre), una nueva estructura fue definida y aprobada en plenario por las naciones que lo componen. Algunas capacidades nuevas o modificadas a resaltar son: comunicación estratégica, sincronización de la campaña, asesoramiento conjunto, estabilidad, ciberdefensa y, naturalmente, apoyo logístico conjunto. Otras requirieron duplicación a ambos niveles (operaciones aéreas e inteligencia).

Otras exigieron profunda modificación y refuerzo (enlace, centro de operaciones conjunto-combinadas, equipo conjunto de planes (*Joint Operational Planning Group*), operaciones especiales, gestión de blancos o *targeting*, ingenieros, logística y CIS). Finalmente, otras permanecieron con pequeñas adaptaciones (operaciones navales, protección de la fuerza, personal, administración y adiestramiento).

A continuación se relacionan los conceptos emergentes que hemos considerado de mayor interés.

## CONCEPTOS «EMERGENTES»

### Modelo cuartel general conjunto «integrado»

El conflicto futuro estará marcado por factores tales como el aumento de la población, su urbanización y mayor concentración cerca de las costas, así como la permanente conectividad entre personas y organizaciones. Las fuerzas que deberán enfrentar los desafíos de estos escenarios serán de dimensiones más reducidas, con límites físicos indefinidos o inexistentes. Por su parte, los tradicionales niveles estratégico, operacional y táctico establecen un marco relativamente rígido en principio, que no siempre permite atender los requerimientos de las operaciones, donde acciones tácticas pueden tener consecuencias estratégicas.

Para hacer frente a este desafío, la OTAN está en una transición que pasa de estar volcada en operaciones (por ejemplo, Afganistán) a prepararse para contingencias, manteniendo la credibilidad de la Organización. Para ello, se han dado mayores responsabilidades a la Estructura de Fuerzas, integrándola plenamente en todos los foros de influencia y decisión.

La generación de los JTF HQs, cuarteles generales conjuntos generados a partir de la Estructura de Fuerzas de la OTAN, es un claro ejemplo de este cambio. De hecho, no se trata de que estos cuarteles generales pierdan su carácter específico, sino que, conservándolo, sean capaces de ejercer el mando y



HO NRDC-ESP

control de operaciones conjuntas de limitada entidad. Así, para el caso del HQ NRDC-ESP, el JTF HQ modelo integrado contempla la adaptación de los niveles que su nuevo cometido requiere: por una parte asumiendo el nivel operacional, por ende conjunto (sumando a las terrestres otras fuerzas aéreas, navales y de operaciones especiales); por otra, conservando su carácter específico terrestre en el nivel táctico.

#### Enfoque global

El enfoque global o enfoque integral (*Comprehensive Approach*, en inglés) no es algo nuevo: el tener en cuenta aspectos no estrictamente militares en el análisis de los factores para una operación se ha hecho desde siempre. Actualmente esta integración se lleva a cabo de una manera más sistematizada, más ambiciosa, y más profesional: resulta más rentable incorporar ingenieros o licenciados en las áreas correspondientes para que contribuyan con su asesoramiento en la materia en la que son expertos, que formar a un militar para que estudie las infraestructuras civiles o valore el entorno social, por ejemplo.

No cabe duda de que esto supone un cambio de mentalidad; y esta transición se ve facilitada cuando se cuenta con un fuerte liderazgo que favorezca no permanecer en lo tradicional, sino evolucionar hacia la integración: contando con quienes pueden proporcionar la mejor contribución que aproveche sinergias entre distintas áreas funcionales y mejoran los instrumentos militares.

En el NRDC-ESP, las fuentes para contar con expertos en ámbitos diversos han sido reservistas voluntarios (a los que se activa no por ser, por ejemplo, teniente de Infantería, sino por su titulación civil y conocimiento), profesores universitarios, y

personal de otros ministerios (concretamente, el Asesor Político, diplomático del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación). Su rendimiento fue crucial en el proceso de certificación llevado a cabo en 2014.

#### Planeamiento operativo

El planeamiento de las operaciones a nivel estratégico y operacional está regulado por la *Comprehensive Operations Planning Directive* (COPD), directiva de planeamiento integral de las operaciones; naturalmente, este método no excluye el ejercicio del arte operacional, donde el factor humano, liderado por el General Jefe, juega un relevante papel. La fidelidad flexible con el método, unida a la interacción vertical y a la interna en cada cuartel general, además del enfoque global o integral, conducen a la elaboración de productos de planeamiento consistentes, coordinados y completos, que facilitarán el desarrollo con éxito de las operaciones.

Merece la pena destacar que el ciclo de decisión en el nivel operacional comienza con la Estimación Conjunta (*Joint Assessment*). Su objetivo es incrementar la eficiencia en la ejecución de las operaciones militares. Los tres niveles de estimación se gestionan en el Modelo Integrado: Estimación Táctica centrada en el cumplimiento de los objetivos tácticos (¿estamos haciendo correctamente las cosas?); la Estimación Operacional, consistente en revisar los efectos que conducen a las condiciones decisivas dentro de cada línea de operaciones (¿estamos haciendo las cosas correctas?); y finalmente, la Estimación de Campaña, centrada en el análisis del cumplimiento de todos los efectos y objetivos especificados en el plan de campaña y en apoyar la Estimación Estratégica (¿debemos cambiar algo?).

*El modelo  
integrado de  
Bétera es referencia  
para otros cuarteles  
generales aliados*

## STRATCOM: Comunicación estratégica

En un contexto en el que la actividad militar, al igual que la política o la económica o la de información, está constantemente enviando mensajes a diferentes audiencias, ha sido necesario crear un concepto que permita coordinar todas las actividades de comunicación propias con las nacionales y multinacionales con intereses en la operación, y evitar la comunicación fratricida a la vez que se influye sobre la enemiga.

Este nuevo concepto ha sido denominado *Strategic Communication* (STRATCOM) y está enfocado a conseguir que el mensaje global que se transmite a propios y extraños por las organizaciones políticas nacionales e internacionales, cuarteles generales, unidades, y hasta el último soldado, sea coherente y este sincronizado, abarcando desde las actitudes personales al desarrollo de las operaciones.

Actualmente, la doctrina y procedimientos de implantación y funcionamiento de *StratCom* están siendo desarrollados después de haber sido probados con éxito por la OTAN en Afganistán. Uno de los nuevos actores en juego en este campo de la comunicación son las Redes Sociales donde la capacidad de ciertos elementos para crear opinión e influir en nuestros objetivos hace que en las futuras operaciones militares sea necesario interactuar con ellas, evitando las brechas que puedan abrir en nuestra seguridad y aprovechando sus ventajas.

## Inteligencia

La evolución hacia la inteligencia a nivel Operacional o de Teatro se consigue, en primer lugar, a través de un cambio de mentalidad, pasando a abarcar en un nuevo Centro Conjunto de Inteligencia una visión inclusiva y de teatro de todos los actores que influyen en la misión; en segundo lugar, a través de la implementación en el planeamiento de todas las áreas PMESII (Político, Militar, Económico, Social, Infraestructuras e Información), es decir con un enfoque global, a través de los procesos de inteligencia; y finalmente, desarrollando unos procedimientos operativos novedosos que acogen conceptos tales como el *Knowledge Management* o gestión del conocimiento.

Al centrar la acción del Centro Conjunto de Inteligencia en el nivel operacional/teatro de operaciones, se comprueban las dificultades que existen al trabajar simultáneamente en el nivel táctico, como corresponde al modelo integrado adoptado. La solución revolucionaria y aceptada hoy por la Alianza Atlántica como una referencia para otros cuarteles generales, fue la creación del Elemento de Fusión de Inteligencia Táctica: TIFE. Este elemento fue clave en el apoyo en inteligencia a las fuerzas terrestres en el nivel táctico y magníficamente gestionado por el Regimiento de Inteligencia Nº 1 del Ejército de Tierra.

Finalmente, Bétera se encuentra inmerso en el proceso de implementar el concepto JISR, es decir, inteligencia, reconocimiento y vigilancia conjuntos, cuya capacidad operativa ini-



cial se debe alcanzar en la Fuerza de Respuesta OTAN (NRF) 2016, en la que el cuartel general constituirá el mando componente terrestre.

## Targeting / Gestión de blancos

El proceso *Targeting*, para gestión de blancos, permite al comandante de una operación decidir y sincronizar sobre que blancos (*targets*) se va a actuar, para lograr así los efectos deseados (letales o no letales).

Las sociedades occidentales actuales exigen un uso limitado de la fuerza en las operaciones, donde, además, se deben minimizar los daños colaterales. En este sentido, el proceso *Targeting* se convierte en un proceso clave de la decisión, permitiendo incorporar a su planeamiento las limitaciones, restricciones y guías de actuación del nivel político-estratégico, pudiendo planear y conducir las acciones tácticas sobre aquellos blancos que se requiera: enlazando así los niveles estratégico-operacional-táctico.

El *Targeting* es, un proceso de toma de decisiones que integra personal especializado en armamento, inteligencia, operaciones de información, asesores legales, políticos, etcétera. Proceso que debe, además, establecer un sistema de delegaciones que permita poder actuar con agilidad ante los requerimientos que la operación demande y definir con claridad los riesgos y límites de las acciones que se van a realizar.

## Gestión de la información

El concepto de IM (*information management* / gestión de la información), no siendo nuevo, se ha convertido en un área de creciente relevancia para el correcto funcionamiento de cualquier cuartel general.

*La evolución del cuartel general ha exigido un cambio de mentalidad*



HO/NRDC-ESP

En los escenarios actuales, donde el volumen de información es muy elevado y existe una disparidad, complejidad y multiplicidad de orígenes y contenidos, hay que interactuar jerárquica y funcionalmente con los escalones superiores, lateral y subordinado y con otros actores que han surgido al considerar el concepto de enfoque global. La gestión de la información trata de resolver el problema que representa la relación multidisciplinar entre las áreas funcionales internas del cuartel general sujetas a un ritmo de batalla específico y todas coadyuvantes al proceso de decisión del general jefe.

Esta estructura tiene la responsabilidad de ejecutar un plan detallado con la finalidad última de alcanzar y preservar la superioridad de información, hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos y lograr un equilibrio entre la necesidad de saber y la responsabilidad de compartir.

### **Ciberdefensa**

Actualmente, la dependencia de cualquier actividad en muchos ámbitos de nuestra vida diaria se encuentra directamente ligada a un sistema informático (la información, la actividad bancaria, los transportes), y si no directamente, si en un segundo nivel de relación/dependencia. La actividad militar no lo es menos, teniendo una incidencia mucho más importante cuando de operaciones se trata.

Una Fuerza desplegada dispondrá de una serie de redes con distinta clasificación sobre las que se sustentará el mando y control y el flujo de información, siendo responsabilidad de esta Fuerza el mantenerlas seguras ante cualquier incidente o ataque cibernético, conociendo que nunca es posible alcanzar el 100% de seguridad.

Pero esta Fuerza desplegada también tendrá una dependencia directa de las infraestructuras cibernéticas disponibles en el teatro donde opere. Dependencias logísticas (transportes aéreos y por ferrocarril, capacidades de los proveedores, instalaciones sanitarias, suministros básicos) y operativas (control de espacio aéreo, sistemas de información, medios de comunicación) que pueden determinar de una manera decisiva la evolución de la operación, teniendo además en cuenta que un colapso de de-

terminadas redes sobre las que se sustenta la vida diaria de la población civil puede menoscabar tanto su apoyo a la operación como la imagen de la Fuerza desplegada.

Para hacer frente a esta amenaza desde las dos perspectivas mencionadas, el NRDC-ESP ha activado dos elementos fundamentales: una Célula de Ciberdefensa donde se lleva a cabo el planeamiento, análisis de riesgos y gestión de acciones posteriores a un incidente/ataque cibernético, y un Centro de Seguridad de Operaciones cuya misión es monitorizar, asegurar, defender y en su caso recuperar las redes que el NRDC-ESP establece, manteniendo un enlace constante con agencias tanto nacionales como internacionales que le permita estar permanente actualizado sobre la amenaza cibernética.

### **Logística**

El reto de aportar a la OTAN un cuartel general conjunto generado por la estructura de fuerzas de la Alianza exige necesariamente la creación y constitución de un cuartel general con funciones logísticas que se ha venido en denominar Grupo Conjunto de Apoyo Logístico (JLSG).

El cuartel general JLSG tiene capacidad para ejercer el control y coordinación en contratación, inteligencia, trabajos de ingenieros, CIMIC, protección de la Fuerza, etcétera, dentro del Área de Apoyo Logístico Conjunto (JLSA), asumiendo las misiones asignadas durante el planeamiento de la misión.

Es responsable de la recepción, transición y movimiento a vanguardia de las unidades que entran en el teatro de operaciones (RSOM, en sus siglas en inglés) y RSOM inverso (salida de las unidades del teatro de operaciones), así como del mando, control y coordinación de la Tercera Línea Logística de todos los elementos desplegados.

Las claves del éxito del cuartel general JLSG son, en primer lugar, la clara delimitación de tareas y responsabilidades con el Cuartel General Operacional (JTF HQ); en segundo lugar, la correcta interacción con las naciones anfitrionas del teatro de operaciones; y finalmente, una muy estrecha colaboración y coordinación con los elementos de apoyo nacionales y otros actores logísticos militares y civiles.

### **CONCLUSIONES**

El Cuartel General de Bétera ha evolucionado de un entorno puramente terrestre, de nivel Táctico, a otro de nivel Operacional de Teatro, adquiriendo algunas nuevas capacidades y expandiendo otras ya existentes; pero el principal logro ha sido el cambio de mentalidad de sus componentes, imprescindible para esta transformación.

Por ello, estamos preparados para informar y compartir nuestras experiencias sobre determinados conceptos y corrientes de pensamiento en OTAN, hecho que la estructura OTAN ha reconocido a todos los niveles, incluyendo nuestra participación en el desarrollo doctrinal futuro.

Estas experiencias pueden ser compartidas para enriquecer el adiestramiento de las Fuerzas Armadas españolas, a sabidas de que la formación y experiencia obtenida por nuestros soldados está a la vanguardia de las nuevas tendencias, tanto en el ámbito nacional como en el multinacional. ■