



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN OPERACIONES HÍBRIDAS Y LA PROBLEMÁTICA DE LA INTELIGENCIA A NIVEL COMPAÑÍA

Autor

CAC D. Néstor García de Consuegra Martín

Director/es

Director académico: Dr. D. Pablo León Aguinaga
Director militar: TCol. D. Gabriel Villalonga Sánchez

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar
2018

Índice

0. INFORME DE CORRECCIÓN DE TFG	1
Lista de acrónimos	5
1. Introducción.	7
2. Objetivos y metodología	8
2.1. Objetivos.....	8
2.2. Fuentes primarias y secundarias	8
2.3. Cuestionario	9
3. Estado del Arte: marco normativo y doctrinal	9
3.1. La visión de las Organizaciones Internacionales	10
3.2. Doctrina en vigor en las FAS y el ET.....	12
3.3. El modelo doctrinal francés.....	18
4. Aplicación de la Doctrina en el ET	20
4.1. Clasificación de Inteligencia antes del despliegue	20
4.2. Características de la fuerza desplegada	22
4.3. Las células de Inteligencia y su empleo en el despliegue.....	23
4.4. Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT.....	24
5. Conclusiones.....	27
6. Propuestas de mejora	28
7. Bibliografía	31
Fuentes primarias.....	31
Fuentes secundarias	31
Otras fuentes: internet y entrevistas inéditas.....	31
ANEXO I: DEFINICIONES.	32
ANEXO II: CUESTIONARIO Y RESUMEN DE RESULTADOS.....	33

0. INFORME DE CORRECCIÓN DE TFG

De acuerdo con las sugerencias concretas (páginas 1-2 del Informe de rechazo) realizadas por el tribunal, se ha procedido a las siguientes acciones:

(1) En relación a “se recomienda formular objetivos según la problemática”. Se ha procedido a crear un apartado que reúna los objetivos del TFG. Con ello se ha centralizado toda la problemática para posteriormente darle solución con las herramientas que se han usado. Todo ello se puede ver en el subapartado 2.1 Objetivos. Además, respecto a “Algunas acciones están recogidas en la encuesta y apenas se han explotado en los resultados”, se han recogido todas esas acciones en el subapartado 4.4 Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT, y se ha hecho una breve descripción de lo que conllevarían en el apartado 6. Propuestas de mejora.

(2) En relación a “el análisis documental realizado y presentado como un objetivo del TFG debiera de formar parte de antecedentes o estado del arte junto a la consulta de otras fuentes secundarias.”, se ha integrado todo el análisis documental en el apartado 3. Estado del arte: marco normativo y doctrinal. Con esto se pretende abordar toda la documentación relativa a la Cultura Operacional y a la Inteligencia desde los niveles más altos, hasta los niveles más bajos disponibles. Se comienza con un hilo de discusión de la temática por parte de varios artículos del IEEE, para continuar con la normativa de las OOII (3.1 La visión de las OOII) y siguiendo con la doctrina de las FAS y del ET (3.2 Doctrina en vigor en las FAS y el ET). Por último, como contraste constructivo, se analiza parte de la doctrina francesa para dar un punto de aplicación diferente desde un país vecino.

(3) En relación a “sería más adecuado realizar un análisis diferenciado entre ambos grupos y en consecuencia proponer acciones de intervención diferenciada”, no es posible realizar dicha distinción, ya que el Cuestionario (4.4 Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT) se realizó de manera anónima. Sería una buena idea para poder aplicarlo en futuros cuestionarios, pero en un principio no se tuvo en cuenta debido a que todo el personal tenía las mismas actividades de instrucción y adiestramiento, y no se les diferenciaba en ningún momento en la fase de preparación. Otra distinción que se pudiera hacer sería sobre el nivel de idiomas que tuviera dicha persona, para poder evaluarla también según ese conocimiento. Respecto al cuestionario, se ha centralizado en un subapartado (4.4 Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT), dando argumentos a las propuestas y siendo analizado más en profundidad.

(4) En relación a “el análisis DAFO”, se ha decidido finalmente su no utilización en la memoria. El motivo es que lo que proporcionaba se podía obtener del análisis

documental, de las respuestas del Cuestionario y de las entrevistas realizadas en las PEXT.

(5) En relación a “La memoria tiene que ser autocontenida”, se ha incluido el Cuestionario como parte de la memoria en el subapartado 4.4 Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT. Además, se ha decidido no usar gráficos para respuestas de sí/no, ya que estos no aportaban más que una identificación gráfica entre dos opciones. Por lo tanto, los resultados del Cuestionario se han mostrado en una única tabla, considerando los datos más relevantes como respuestas. Con respecto a “Estos resultados procedentes de las encuestas no deberían formar parte de la introducción o de las conclusiones”, se ha procedido a retirarlos de estos dos apartados.

(6) En relación a “las conclusiones formuladas, muchas de ellas son líneas de futuro”, se ha realizado la distinción de dos apartados: 5. Conclusiones y 6. Propuestas de mejora. Se ha buscado distinguir claramente entre las conclusiones del análisis de la problemática y las propuestas de futuro que se derivan de este.

(7) En relación a “se considera inapropiado adelantar conclusiones del trabajo en apartados previos”, se ha procedido a ello y se han concentrado todas ellas en el apartado 5. Conclusiones.

(8) En relación a “mejorar el contenido del trabajo”, se ha reforzado el apartado, 3. Estado del arte: marco normativo y doctrinal, mediante la consulta de nuevas fuentes secundarias, en concreto artículos del IEEE. Estas buscan reforzar el estudio del contexto relativo al papel de la Inteligencia y la eficiencia del ciclo de la Inteligencia en la acción de los estados. Sin embargo, no se ha podido localizar fuentes secundarias relativas a la Cultura Operacional y a la Inteligencia en las FAS. La mayor parte de los estudios accesibles sobre Inteligencia en las FAS abordan cuestiones colaterales al objeto de estudio de este TFG.

De acuerdo con las sugerencias generales (páginas 2-3 del Informe de rechazo) realizadas por el tribunal en su Informe de Rechazo del TFG depositado en Segunda Convocatoria, se ha procedido a las siguientes acciones:

(A) En relación a “acotar el estado del arte, definiendo objetivo/s acorde con la problemática”, se ha decidido abordar dos cuestiones: la Cultura Operacional y la problemática de la Inteligencia a nivel Cía. En torno a estas dos ideas, se ha intentado analizar los documentos y detectar las diferentes lagunas que surgen en estos documentos. Para ello, primeramente, se ha realizado un análisis documental en el apartado 3. Estado del arte: marco normativo y doctrinal, y luego se ha pasado a analizar cómo se aplica todo ello mediante clasificaciones, características y un Cuestionario en el apartado 4. Aplicación de la doctrina en el ET.

(B) En relación a “aumentar el rigor metodológico”, se ha intentado aclarar la estructura metodológica del trabajo, centrando el esfuerzo en el análisis en dos ámbitos. El primero, el estudio del marco normativo y doctrinal, así como su aplicación. Con ello se ha pretendido identificar las carencias existentes en la

normativa y doctrina vigente, así como identificar las lagunas en su aplicación de esta misma normativa y doctrina. El segundo ha consistido en el análisis de los resultados del Cuestionario realizado en las PEXT. Estos resultados arrojan luz sobre la conciencia de esas mismas lagunas en personal del ET, además de facilitar propuestas de mejora y una valoración sobre las mismas.

(C) En relación a “ampliar el análisis de los resultados de la encuesta”, en el subapartado 4.4, se ha incidido en el análisis para reforzar su relación con las conclusiones obtenidas del mismo. Ello ha hecho que se tengan en cuenta diversas relaciones entre los resultados de varias de las cuestiones, y se puedan realizar agrupaciones entre preguntas para argumentar mejor las propuestas y las conclusiones.

(D) En relación a “revisar la organización del documento”, se ha modificado la estructura del TFG a fin de aumentar su claridad. Se ha procedido primero a realizar una breve introducción en el apartado 1. Introducción. Seguidamente, se ha explicado la forma de realizar la memoria y las fuentes existentes para su análisis en el apartado 2. Metodología y objetivos. Luego, se ha realizado la exposición y el análisis de la normativa y de la doctrina referente a la Cultura Operacional y a la Inteligencia en el apartado 3. Estado del arte: marco normativo y doctrinal. Por consiguiente, se ha realizado una exposición y un análisis de la ejecución de dichos documentos en el ET, situado en el apartado 4. Aplicación de la doctrina en el ET. Además, en el apartado 5, se explican las diferentes conclusiones a las que se ha llegado según el análisis de todas las fuentes. Por último, se realizan en el apartado 6. Propuestas de mejora, una breve explicación de las diferentes líneas de futuro propuestas que solventarían la problemática de la Cultura Operacional y la Inteligencia a nivel Cía en el ET.

(E) En relación a “mejorar el hilo conductor y el orden de exposición del contenido”, se ha procurado mantener siempre la misma línea expositiva. Por ejemplo, desde el principio de la memoria se expone la problemática de tener una célula de Inteligencia que no pertenezca orgánicamente a la unidad desplegada. En la normativa y en la doctrina vigente (3. Estado del arte: marco normativo y doctrinal) se han explicado los requisitos a niveles estratégicos que se esperan de esta célula, para luego, en el apartado 4. Aplicación de la doctrina en el ET, explicar la clasificación de su producto de Inteligencia (4.1 Clasificación de Inteligencia antes del despliegue), las características (4.2 Características de la fuerza desplegada) y los componentes que emplea en operaciones (4.3 Las células de Inteligencia y su empleo en el despliegue). Además, se continúa abordando la problemática de esta célula en el Cuestionario (subapartado 4.4 Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT). Por último, se aborda la conclusión sobre esta problemática en el apartado 5 y se desarrolla una propuesta de mejora en el apartado 6. Propuestas de mejora.

Abstract: Nowadays, most of the existing operations of the Spanish Army (ET) are encompassed within the definition of hybrid conflicts in complex operational environments. One of the defining characteristics of this sort of conflicts is the diffuse delimitation between the native population and the insurgency, and between the short-term security requirements and long-term socio-political objectives behind foreign intervention. Another key characteristic is the cultural gap between the deployed military forces and the local populations whose protection and cooperation are both the end and the means to guarantee the success of such missions. Adequate basic military and political instruction concerning the nature of these missions is currently the norm in the ET. However, this TFG has detected lagoons at the pre-deployment phase of training in two areas critical to the overall mission: the cultivation of Operational Culture in our troops, and the important role that Intelligence gathering could play at the Company Level (CT). Based upon the analysis of the existing military doctrine and the results of a questionnaire conducted during the PEXT, this TFG proposes a set of alternatives for improving in both areas.

Keywords: Military Doctrine; Operational Culture; Military Intelligence; Hybrid Scenarios; Company; Cultural awareness

Lista de acrónimos

BIMZ	Batallón de Infantería Mecanizada
Bón.	Batallón
Cap	Capitán
CESEDEN	Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional
Cía.	Compañía
CIMIC	Civil Military Operations
COG	Centro de Gravedad
CPE	Cultural Preparation of the Environment
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive
CULAD	Cultural Advisor
CUMAS	Cuadro de Mandos
DDHH	Derechos Humanos
DIDOM	Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales
EA	Ejército del Aire
ELINT	Inteligencia Electromagnética
EM	Estado Mayor
EMAD	Estado Mayor de la Defensa
ET	Ejército de Tierra
EW	Guerra Electrónica
FAS	Fuerzas Armadas
FUTER	Fuerza Terrestre
GPS	Global Positioning System
GT	Grupo Táctico
HTT	Human Terrain Team
HUMINT	Inteligencia Humana
IEEE	Instituto de Estudios Estratégicos Español
IFF	Identification Friend or Foe
IMINT	Inteligencia de Imágenes
INFOOPS	Operaciones de Información
INTEL	Inteligencia
IPB	Intelligence Preparation of the Battlefield
JEMAD	Jefe de Estado Mayor de la Defensa
LEGAD	Asesor Legal
MADOC	Mando de Adiestramiento y Doctrina
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBQ	Nuclear, Biológico y Químico
NOP	Norma Operativa
OOII	Organizaciones Internacionales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PAP	Plan Anual de Preparación
PAO	Oficial de Asuntos Públicos
POLAD	Asesor Político

PSYOPS	Operaciones Psicológicas
RI	Regimiento de Infantería
ROE	Reglas de Enfrentamiento
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe
S/GT	Subgrupo Táctico
S1	1ª Sección de una Plana Mayor-Personal
S2	2ª Sección de una Plana Mayor-Inteligencia
S3	3ª Sección de una Plana Mayor-Operaciones
S4	4ª Sección de una Plana Mayor-Logística
TCol	Teniente Coronel
TTP	Técnicas, Tácticas y Procedimientos
UE	Unión Europea
ZO	Zona de Operaciones

1. Introducción.

El concepto de “escenario híbrido” es relativamente nuevo conforme a las operaciones a las que el Ejército de Tierra (ET) está acostumbrado a verse envuelto. Teniendo en cuenta que el 81% de todas las misiones internacionales de las Fuerzas Armadas españolas (FAS) son llevadas a cabo por el ET¹.

Un escenario híbrido se define por la mezcla del combate entre dos fuerzas beligerantes y la actuación de un tercer actor que es la población civil afectada. Con ello se ven arrastrados la opinión pública, la comunicación y la capacidad de empatía cultural. El término híbrido hace referencia a los métodos y no a las tendencias. La metodología usada en estos escenarios es la que se emplea hoy en día por los diferentes grupos terroristas. Ellos son capaces de movilizar a parte de la población civil en sus acciones militares y terroristas, ya sea contra la fuerza convencional, o contra objetivos civiles. La característica clave de estos conflictos es la brecha cultural entre las fuerzas militares desplegadas y las poblaciones locales cuya protección y cooperación son el fin y los medios para garantizar el éxito de tales misiones.

Cuando el ET manda una unidad a realizar una misión internacional, normalmente esta unidad se comprende por unas 100-150 personas. Entre ellos se reparten todas las tareas acaecidas en una misión: logística, mantenimiento, combate, patrullaje, Inteligencia, etcétera. Las unidades que están compuestas por esa cantidad de personal se les denomina S/GT. Precisamente, en el ámbito de Inteligencia, este viene agregado con una unidad ajena a la orgánica del S/GT. Lo que quiere decir que la unidad desplegada no se instruye en todo momento con la unidad que le aporta la Inteligencia en Zona de Operaciones (ZO).

La hipótesis de partida de este TFG es la existencia de lagunas en la fase previa al despliegue en dos áreas críticas para la misión: el cultivo de la Cultura Operacional y el importante papel que la Inteligencia podría jugar a nivel de compañía (Cía) o Subgrupo Táctico (S/GT). El objetivo principal de este TFG es identificar esas lagunas y realizar propuestas concretas para la mejora de la Cultura Operacional y la Inteligencia a nivel Cía².

Para ello, en primer lugar se procede a identificar el marco normativo de las Organizaciones Internacionales (OOII) y la doctrina de las FAS y el ET sobre la materia. A continuación se procede al análisis específico de la implementación actual de la doctrina española, complementado con el análisis de los resultados de un Cuestionario realizado durante las PEXT. Finalmente, se procede a la presentación de las principales

¹ Dato proporcionado en la Cátedra Garcilaso en la ACINF el 9 de febrero de 2018 por el General Palacios, Jefe de EM de FUTER.

² Entrevista con Cuadros de Mandos (CUMAS) que han estado de misión de la 8 Compañía (Cía.) del Regimiento de Infantería (RI) II, Batallón de Infantería Mecanizada (BIMZ) 2 “Lepanto”.

conclusiones a las que se ha llegado, además de realizar propuestas de mejora sobre la materia abordada.

2. Objetivos y metodología

2.1. Objetivos

El objetivo de esta memoria es identificar lagunas en el ámbito de la Cultura Operacional y en la producción de Inteligencia en las ET, para posteriormente realizar una serie de propuestas de mejora en relación con la orgánica y la instrucción. La Cultura Operacional es la forma de actuar del personal cuando son desplegados en escenarios culturales diferentes. Esta Cultura Operacional es la que influye directamente en la adquisición de información y posteriormente en la producción de Inteligencia.

El propósito de esta memoria es saber dónde hacer hincapié para poder conseguir una mayor eficiencia en Inteligencia. Además, a partir de las lagunas que sean identificadas, se procederá a desarrollar una serie de propuestas de mejora. En definitiva, se pretende potenciar la Inteligencia en las unidades base para mejorar la comunicación vertical en todos los niveles de planeamiento.

2.2. Fuentes primarias y secundarias

Esta memoria se cimenta principalmente en el estudio de la normativa y la doctrina en la materia. Esta puede clasificarse en dos grandes tipos: la normativa existente en las OOI bajo las que España despliega en el exterior, UE y OTAN; y la doctrina en vigor en la materia en las FAS y en el ET. Esta última incluye el análisis de documentos generados por el Centro de Estudios Superiores de la Defensa Nacional (CESEDEN), el Estado Mayor (EM), la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Material (DIDOM) y el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC). Asimismo, también se han analizado documentos normativos de un menor rango orgánico de las FAS y el ET, destacando las Normas Operativas (NOP) y las diferentes Técnicas, Tácticas y Procedimientos (TTP) que se han analizado en la Unidad de destino durante las PEXT. Estos últimos documentos no pueden ser citados textualmente al ser de difusión limitada, por lo que se han referenciados como inéditos en la bibliografía.

Esta memoria también se ha beneficiado de la realización de una serie de entrevistas personales efectuadas con el personal del Batallón de Infantería Mecanizada (BIMZ) “Lepanto” II/2, así como del contenido de algunas de las conferencias a las que se ha asistido.

Cabe destacar la dificultad de acceso a las fuentes doctrinales de Inteligencia, dado el carácter clasificado de una parte relevante. Los documentos consultados regulan la Cultura Operacional, y además también la Inteligencia.

A la hora de buscar fuentes secundarias que trataran la Inteligencia a nivel Cía, surgió la problemática de que no se han encontrado artículos que aborden este problema a tal nivel jerárquico. Igualmente ha ocurrido con la búsqueda de bibliografía relativa a la Cultura Operacional. En resumen, en las bases de datos de Defensa se pueden encontrar artículos sobre ambas cuestiones, pero siempre centrados en un nivel jerárquico superior al abordado en este TFG. Los estudios citados en esta memoria, todos ellos pertenecientes al IEEE, han permitido contextualizar la problemática.

Finalmente, también se ha procedido al análisis de un documento doctrinal sobre la materia del ejército de tierra francés, a efecto de comparar la preparación del personal en la Cultura Operacional y en la adquisición de información para posteriormente producir Inteligencia.

2.3. Cuestionario

Para poder realizar un análisis más profundo de la problemática abordada, se ha procedido a realizar un cuestionario en las PEXT. Los objetivos específicos que se buscaban eran obtener información cualitativa y cuantitativa con la que respaldar la valoración de la ejecución de la doctrina, obtener diferentes propuestas de mejora y testar el nivel de aceptación de la propuesta de mejora planteada. Con ello se ha pretendido tener una visión general del adiestramiento que se imparte. Además, con el cuestionario se comprueba el nivel de conocimiento sobre Inteligencia de todo el personal.

La población del cuestionario es de 40 personas, todas pertenecientes al BIMZ "Lepanto" II/2 y en su gran mayoría de la 8ª Cía. 14 de los encuestados son cuadros de mandos y 36 personal de tropa. Entre los encuestados hay personal con experiencia en operaciones en el exterior y personal que no. No se estableció esta distinción en un principio ya que todos los miembros están bajo el mismo Plan Anual de Preparación (PAP). La metodología de su realización fue a través de diferentes reuniones con el personal en la sala de Mandos de la 8ª Cía, donde también se realizaron entrevistas personales para intercambiar opiniones.

3. Estado del Arte: marco normativo y doctrinal

Hoy en día, el concepto de Inteligencia está completamente unido al concepto de toma de decisiones en operaciones. Esto es debido a que una buena Inteligencia puede suponer que el mando acierte al 100% en las acciones ofensivas que va a realizar el adversario. De esto se deriva que la Inteligencia proporciona seguridad a los elementos del mando. A su vez, esta afirmación no quiere decir que la Inteligencia pueda estar desplegada en todas las operaciones, pero sí se puede amoldar a la situación que se

requiera³. Lo que se quiere decir es que la Inteligencia tiene unos límites predeterminados por la normativa y la doctrina, pero que en cuestión de adaptación es completamente flexible a los requerimientos de la operación.

Acorde con la adaptación de la Inteligencia, según el estudio del Coronel Prieto del Val, se define que la Inteligencia terrestre abarca las unidades desde Batallón (Bón) hasta Mando del Componente Terrestre⁴. Por lo tanto, la entidad que se estudia en este TFG, Cía, no está dentro del rango de Inteligencia.

A continuación, para poder dar un entorno a esta problemática, se procede a analizar lo expuesto por la normativa internacional y la doctrina española acerca de estas afirmaciones, y completado con el análisis de la doctrina francesa, debido a la referencia de este.

3.1. La visión de las Organizaciones Internacionales

Las principales OOII, bajo cuya bandera España despliega en misiones internacionales son: la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Unión Europea (UE) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Comenzando por el orden explicado de más general a más específico, empezamos por las OOII. El mayor interés recae en las OOII a las que España pertenece, y bajo cuya bandera participa en misiones internacionales. Cada una de ellas ha puesto a disposición de las FAS misiones en una gran diversidad de escenarios, pero el interés recae en aquellos que poseen la cualidad de “escenario híbrido”. Entre la tipología de estas misiones destacan las de enseñanza, mantenimiento de la paz, seguridad, vigilancia o contra piratería entre otras. Con ello, a través de la evolución de estos conflictos y la involucración de las FAS, estas misiones han forjado la Cultura Operacional que se implanta en el ET hoy en día.

En este caso, se comenzará por la UE, ya que es la OOII que estrecha más el marco de la Inteligencia y la Cultura Operacional. Toda esta información está recogida en una publicación normativa de acción exterior⁵. Dicha publicación impulsa a la sensibilidad cultural, tratando así de involucrar a todos en el entendimiento de la cultura local. De hecho, se recoge que la Cultura Operacional la debe llevar entendida todo miembro de la UE desplegado en ZO⁶. Según la doctrina de la UE, la Cultura Operacional de la fuerza desplegada es resultante del “choque de culturas”. Este choque de culturas es producido, lógicamente, por la diferencia de pensamiento entre la nación local y la fuerza. Todo ello incumbe directamente a la labor de Inteligencia, donde el personal desplegado puede adquirir más información si tiene presente la Cultura Operacional requerida.

³ Díaz Matey (2017).

⁴ Prieto Del Val (2014). Página 5.

⁵ CESEDEN (2016).

⁶ CESEDEN (2016).

En segundo lugar, se verá el papel que tiene la ONU. La ONU es la OOI por excelencia a nivel mundial que defiende la integridad cultural. Su razón de ser así es por estar constituida por la representación de todos los estados reconocidos en el mundo. Es la gran valedora de los Derechos Humanos (DDHH) y del cumplimiento de las Reglas de Enfrentamiento (ROE)⁷. A la hora de aplicar sanciones, en lo referente a los DDHH, primero se establecen sanciones económicas, que, si adquieren agravantes, pueden llegar a requerir el despliegue de fuerzas internacionales. Estas misiones comprenden más que nada el control de zona, para evitar conflictos mayores entre estados. Pero en esos controles de zona, las fuerzas colindantes tienen otra Cultura Operacional distinta. Por lo tanto, es un requerimiento que la Cultura Operacional sea sólida. Un claro ejemplo de esto último es la misión actual que lleva el ET en Líbano, controlando parte de la *Blue Line* que separa Líbano de Israel, y donde se mantiene contacto con fuerzas aliadas de la India entre otras.

En último lugar de este subapartado, se analizará la relevancia de la OTAN en lo que respecta a la cultura y a la Inteligencia. La doctrina que aplica la OTAN en materia de cultura e Inteligencia es muy similar a la presentada por la UE. Aunque es remarcable que, de estas dos, la OTAN es la que tiene un abanico de acción más amplio. Una de las premisas que usa la OTAN es el impulso que se le dan a las operaciones conjunto-combinadas. Estas operaciones corresponden a misiones en las que los actores pertenecen a diferentes ejércitos y diferentes países. Como ejemplo de este tipo de misiones está la actual misión que se realiza en Europa del este. El componente terrestre está comprendido por numerosos países localizados en Letonia, entre ellos está España. Por otro lado, el componente aéreo está compuesto por fuerzas aéreas españolas y estadounidenses en Lituania, entre otras. Con este tipo de misiones se consigue una gran implicación cultural tanto para la fuerza destacada, como para la población. Por consecuencia, en términos de Inteligencia, se requiere una gran fluidez de la información para una puesta en común rápida y efectiva. En un primer plano, cabe destacar el impulso que se está dando por parte de esta organización al planeamiento conjunto-combinado. El propósito de este impulso es crear unas TTP aplicables en escenarios con despliegues de fuerzas multinacionales. Al tenderse a una homogenización de la doctrina, también se tiende a una preparación similar entre diferentes países⁸.

La relevancia de este apartado tan internacional marca las bases de la acción cultural de la doctrina aplicada en el ET. Aun siendo aplicado en altos niveles de planeamiento, son procedimientos que se pueden bajar hasta el nivel deseado de análisis.

⁷ CUD (2016-17). Concretamente el Tema 5: "La ONU".

⁸ SHAPE (2013).

3.2. Doctrina en vigor en las FAS y el ET

Acorde con la estructura de la memoria, se comienza a analizar los documentos publicados en territorio nacional. Según se ha analizado, primeramente, se verá la Doctrina de Acción Conjunta y seguidamente las publicaciones doctrinales del ET. El modo de hacerlo así hace que una de las publicaciones comprenda a la otra, dejando a la última entrar en detalle en el ET.

Si antes en el análisis de las OOI se ha recalcado el esfuerzo que se hace en operaciones conjunto-combinadas, ahora es el turno de las operaciones conjuntas. Estas operaciones involucran a los diferentes ejércitos de un mismo país. Por ejemplo, acciones que requieran un transporte de tropas del ET a través de medios aéreos del Ejército del Aire (EA). Con ello se impulsa en un marco general a todas las FAS en su conjunto en términos culturales y de Inteligencia.

En primer lugar, la “Doctrina para la Acción Conjunta”, está en vigor desde 2009. En este documento se exponen los requisitos y las características propias para realizar acciones conjuntas. Ello requiere que entre los ejércitos haya unicidad y cooperación. Expone los requisitos y las características que deben de tener las unidades de las FAS para poder llevar operaciones conjuntas⁹. La importancia de la unicidad recae en los diferentes procedimientos de actuación que se encuentran en cada ejército. Entre ellos se difiere debido a los medios aplicados, pero en cuestión de actuación cultural y de Inteligencia, deben ser iguales. Estas operaciones tienen gran importancia dentro del ámbito cultural, ya que las tácticas y procedimientos de cada ejército difieren uno del otro, y con ello el modo de actuar. Para que no haya tanta diferencia, se pretende bajar hasta nivel combatiente. Con ello se reduce la diversidad de procedimientos y se tiende a una misma manera de adquirir información. El modo de adquisición de información puede ser diverso debido a los medios, pero no debe ser de diferente formato entre ellos. En consecuencia, el adiestramiento en Cultura Operacional es el pilar más importante de la doctrina. Para crear unas bases sólidas en los combatientes, es necesario la simulación de situaciones culturales adversas. Como ejemplo a ello, se hace primordial el adiestramiento en escenarios semejantes a donde se va a realizar el despliegue.

Conforme al plan de preparación del despliegue, se le denomina 4+2. Este nombre se recibe por los meses de preparación que se llevan a cabo. Los cuatro primeros son de preparación general a la misión, mientras que los dos últimos son de preparación específica. La preparación general comprende nociones básicas de enfrentamientos, conflictos convencionales y maniobras de preparación de las TTP. En cuanto a la preparación específica, se enfoca al escenario del despliegue. Las actividades que se realizan comprenden desde la puesta en escena de conflictos acaecidos en la zona, simulación de terreno y población, hasta enseñanza básica del idioma local.

⁹ EMAD (2009).

Girando en torno a una operación conjunta, se pretende realizar el control de todos los medios y espacios de comunicación existentes en zona de operaciones. El objetivo a conseguir con esto es el poder centralizar todos los medios de adquisición de información. Al centralizarlos, se produce la integración total de la información conjunta en el sistema, llegando a producirse una Inteligencia común. De tal modo, que toda la operación conjunta estaría bajo la misma doctrina, impulsando desde los niveles más altos el éxito de la misión. Por lo tanto, el objetivo primordial de esta doctrina es la unificación de unos modos de actuar dentro de las FAS.

Para conseguir la finalidad expresada en esta doctrina, el documento expresa una serie de capacidades a requerir. Una de las primeras capacidades es la “capacidad de transformación”, definida como un proceso de innovación profundo capaz de adelantar las circunstancias del conflicto¹⁰. Para conseguir este objetivo, se le requiere a la fuerza conjunta una capacidad expedicionaria. Es decir, que toda unidad desplegada tenga disposición para la adquisición de información. Además, esta afirmación no solo se aplica a las unidades de combate, sino también a las unidades logísticas. La razón de aplicarlo a las unidades logísticas es porque estas son de las más importantes en todo este tipo de conflictos, porque sin ellas es imposible sustentar todo el despliegue. Finalmente, y como se pretende en todo planeamiento táctico, lo que se quiere es tener la iniciativa. Adquiriendo información y transformándola en Inteligencia, se puede lograr anticiparse a los movimientos del adversario. Esto proporciona a todo el despliegue una capacidad de reacción, seguridad y autoprotección necesarias en los conflictos descritos. Volviendo a lo mismo, esto requiere un alto grado de instrucción del combatiente en la adquisición de información. Involucrando de esta manera a todo el personal perteneciente al despliegue.

Continuando con los conflictos que pueden acaecer en operaciones, se establece un modo de actuar definido. Este modo de actuar requiere de unas fases de planeamiento, o mejor dicho de adquisición de información. En ellas se establece generalmente las actividades a realizar por varios sectores del despliegue. Pero en cierta medida, estas fases son aplicadas en niveles más altos de la jerarquía, impulsando con ellas la realización de las diferentes TTP que luego las pequeñas unidades aplican en sus operaciones. Lo que se consigue con estas fases es la homogeneidad doctrinal de la acción conjunta.

¹⁰ Ver Anexo I: definición de capacidad de transformación.

Tabla 1: Fases en la gestión de crisis.

FASES	DEFINICIÓN
Indicadores y alertas	Seguimiento de acontecimientos, información y posible evolución a través de la Inteligencia
Valoración	Evaluación y emisión de órdenes de alerta
Opciones de respuesta	Elaboración de Opciones de Respuesta Militar, con prioridades y objetivos estratégicos
Planeamiento y ejecución	Aprobaciones por los diferentes órganos y conducción de las diferentes operaciones que se llevan a cabo
Retorno a la estabilidad	Evaluación de la acción realizada

Fuente: Elaboración propia, basada en PDC-01.

Viendo el ámbito de aplicación de esta gestión, se puede observar que hay dos fases que se pueden aplicar a un S/GT. La primera fase de obtención de indicadores y alertas y la fase de planeamiento y ejecución, siendo más ejecución que planeamiento. Primeramente, la obtención de indicadores y alertas es primordial a la hora de afrontar una crisis en estos escenarios. Por ello, la práctica de adquisición de información en todos los niveles es tan importante. En el caso de que existiera un fallo en esta fase, se podría llegar a un fracaso absoluto de la misión y una mala imagen de la Cultura Operacional. Esta consecuencia no solo repercute a la unidad que ha cometido el error, sino a la organización internacional que ha decidido desplegar esa misión. Por lo tanto, se requiere que todos los niveles de mando se involucren en esta fase de adquisición de información. Además, dicha información recopilada es valiosa para acciones futuras en estos escenarios, ya que puede dar lugar a otra línea de acción prevista por el adversario. Con todo esto se impulsa la función conjunta de la Inteligencia, y el flujo de ella a todas las unidades adyacentes.

En cuestión de la fase de ejecución y planeamiento, a modo de pequeña unidad, se reduce a la ejecución de una operación por parte de un S/GT. Pero, por otro lado, en lo referente al nivel en el que está expuesta esta doctrina, la orgánica se establece en el nivel estratégico. Es decir, en un nivel más alto de planeamiento, conformando un Cuartel General Conjunto. La organización de este es la siguiente¹¹:

- Comandante y equipo de apoyo.
- Estado Mayor Conjunto con todas sus divisiones¹².
- Asesores Legales (LEGAD) y Políticos (POLAD).

¹¹ EMAD (2009: 48).

¹² Personal, Inteligencia, Operaciones, Logística, Planes, Comunicaciones y Sistemas de Información Doctrina y Ejercicios, Recursos Financieros, CIMIC, Info Ops.

- Asesores de sanidad.
- Oficiales de información pública.
- Elementos de enlace.
- Unidad de Cuartel General encargada de gestionar el material y dar servicios al Cuartel General Conjunto.

Esta composición de la cúpula de mando se establece para abarcar una serie de problemas. Los problemas vienen dados por la misma naturaleza explicada en toda la memoria, la dificultad de la adquisición de información y la problemática de mezclar unidades de diferente naturaleza. En este caso, se representan los problemas comunes a los que el Cuartel General Conjunto hace frente. Dichos problemas no son exclusivos de ellos, ya que se propagan por toda la cadena de mando hasta llegar al nivel táctico. Los problemas expresados en la doctrina son los siguientes¹³:

- Lentitud en la toma de decisiones.
- Desnaturalización de la misión.
- Distinta percepción de la crisis.
- Integración del mando.
- Protección de la fuerza.
- Interoperabilidad.

Habiendo expuesto la orgánica y los problemas a resolver expresados en la doctrina PDC-01 (2009), la mayor importancia de todo ello se lo lleva el factor humano. Con ello se especifica más en profundidad y se crean unas premisas de manera individual para todo combatiente. Estas premisas requieren de una preparación exhaustiva del personal en materia de cultura e instrucción. A la hora de ejecutar actividades en la preparación de la fuerza, se llevan a cabo unas 1.600 actividades de instrucción y adiestramiento al año. No todas ellas son pertenecientes al 4+2 de preparatoria para la misión, pero todas están de manera generalizada enfocadas a la preparación del personal para actuar en escenarios varios¹⁴. Asimismo, invade la preocupación constante por el reciclaje de los conocimientos culturales y se pretende siempre impulsar en todas estas actividades al personal involucrado:

Personal. Se pretende incrementar la disponibilidad de individuos para la ejecución de cometidos o funciones. Para ello, resulta indispensable conseguir un apropiado nivel en el dominio de determinados idiomas. También debe incentivarse la adquisición de conocimientos sobre los hábitos culturales, religiosos y profesionales de los aliados, así como de sus tradiciones, costumbres y valores¹⁵.

¹³ EMAD (2009: 50).

¹⁴ Dato proporcionado en la Cátedra Garcilaso en la ACINF el 9 de febrero de 2018 por el General Palacios, Jefe de EM de FUTER.

¹⁵ EMAD (2009: 51).

Habiendo terminado con el análisis de la doctrina de acción conjunta, el MADOC pone a disposición del ET el documento doctrinal PD3-310(2011), “*Cross-Cultural Awareness*”. Este documento recalca la importancia de la “concienciación cultural” en operaciones a fin de responder efectivamente al choque cultural que se produce en todas las misiones internacionales¹⁶.

El fundamento de este documento doctrinal es la necesidad de evitar los recelos que pueden surgir con la población local. Estos recelos pueden aparecer por insensibilidad cultural hacia las tradiciones locales o por cualquier descuido que pueda causar el enfado local. De ahí la necesidad de “concienciar” al personal en el estudio e importancia de entender mínimamente los rasgos de la Cultura Operacional. Con el motivo de ordenar los conocimientos adquiridos, la doctrina define tres niveles de conocimiento cultural en el ET: Concienciación Cultural, Entendimiento Cultural y Competencia Cultural¹⁷, como se muestra en la Figura 1.

El primero establece que la diferenciación de los diferentes patrones culturales es el requerimiento principal de este nivel. Es decir, se basa en saber diferenciar las diferentes etnias o grupos culturales de la zona. Esto requiere un conocimiento general de la cultura, sobre todo en creencias, valores, ideologías, actitudes, percepciones y comportamientos entre otros. La manera en la que se practica este nivel es en implicaciones culturales externas, realizando simulaciones y distinguiendo las diferentes características expuestas. Además, requiere de un autoconvencimiento de que la cultura propia no es la única existente. Obteniendo este nivel, se adquieren capacidades de comprensión general de la cultura. Con ello es posible discernir los diferentes factores culturales relevantes y se es capaz de responder a preguntas simples sobre la dimensión cultural.

El entendimiento cultural, o *Cultural Understanding*, es el nivel intermedio que se define en esta doctrina. Este nivel profundiza algo más en el entendimiento cultural. El objetivo por conseguir en este nivel es el poder mantener una relación dinámica con culturas completamente diferentes a la del personal. Se diferencia del nivel anterior porque se conoce el porqué de las actuaciones y de los valores de la cultura local. En consecuencia de este entendimiento cultural, se obtiene una capacidad de análisis y sintetización de la información cultural. Con esto se consigue que el personal sea más crítico culturalmente y pueda entender la causa-efecto de gran parte de las costumbres locales.

Por último, el nivel más avanzado de la doctrina corresponde a la competencia cultural, o Cultural Competence. Este nivel es el requerido al personal que se despliega en misiones. Se diferencia en tener una competencia cultural amplia para poder desenvolverse. Además, se requieren algunos conocimientos básicos sobre el lenguaje a usar en el despliegue. Para adquirir este nivel, se requiere una enseñanza específica y

¹⁶ Ver Anexo I: Definiciones.

¹⁷ MADOC (2011: 1-4).

unas prácticas de conocimiento. Estas prácticas incluyen pruebas de lenguaje y lecciones aprendidas durante los despliegues anteriores. El nivel de competencia cultural tiene un requerimiento individual exigente, ya que se pretende formar a expertos en la materia para poder afrontar diferentes conflictos. Con este nivel adquirido, el personal es capaz de lidiar con cualquier situación cultural, ya sean reuniones con los alcaldes de los diferentes poblados o simplemente saber cómo negociar en un mercado.

Figura 1: Red jerárquica de competencias culturales (MADOC)



Fuente: PD3-310, Cross-Cultural Awareness. Página 1-10.

A la hora de abrir una operación de estas características, se comienza con el envío de un equipo de profesionales especializados en el análisis y la obtención de información. El objetivo de este grupo de personas es realizar los diferentes documentos oficiales previos al lanzamiento de la misión y garantizar un despliegue seguro de la fuerza. Para ello, deben tener en cuenta principalmente que son los primeros en tener contacto con la población local¹⁸. Por ello mismo, la preparación del personal es de lo más importante para la obtención de información¹⁹, pero se deben de estudiar diversos factores previos al despliegue. En función de estos requerimientos, la doctrina dicta unos aspectos que perfeccionan el conocimiento previo al despliegue:

¹⁸ Durante las campañas españolas en el Protectorado de Marruecos (1909-1927) a las acciones previas de interacción con la población local para el despliegue de los "blocaos", se las denominaba "hacer política". Dato facilitado por el TCol. Villalonga.

¹⁹ Entrevista con el Teniente Coronel Jefe del BIMZ II/2 "Lepanto", Don Gabriel Villalonga Sánchez, durante las PEXT.

- Terreno: zonas de caza, aldeas, cosechas, ubicación de agua, fronteras entre clanes, zonas de pastoreo y meteorología.
- Dimensiones sociales: familias influyentes, horarios de mercado, costumbres, clases sociales, etnias, religiones y estudios antropológicos.
- Dimensión económica: movimientos económicos, mercancías, zonas ricas y pobres, tráfico de drogas y armas, actos ilegales, impuestos y aduanas e inmigración.
- Dimensión política: relaciones con otros países, acceso al poder, linaje, oligarquías, personas influyentes, señores de la guerra; política local, regional y estatal, todas ellas de manera formal e informal, quiere decir que el que esté de representante no tiene por qué ser quien de verdad manda y ordena los actos.
- Creencias: creencias por influencia y creencias por causas.

En resumen, se requiere de un personal altamente cualificado en la adquisición de información y en competencia cultural para realizar tales acciones. Con ello, se puede llegar a hacer un estudio a fondo de todas las capacidades culturales de la zona en todo momento y a todo tiempo. El objetivo primordial es el de prevenir cualquier tipo de fallo en el planeamiento, y en el caso de que lo hubiese, solucionarlo de la mejor medida posible. Para poder llevar a cabo esta serie de tareas, el ET despliega en ZO una serie de órganos acreditados. Estos órganos pertenecen al Cuartel General y son: Inteligencia (INTEL), *Civil Military Operations* (CIMIC), Operaciones de Información (INFOOPS), Operaciones Psicológicas (PSYOPS) y Oficial de Asuntos Públicos (PAO).

3.3. El modelo doctrinal francés

En cuestión de comparar al ET con cualquier ejército de similares características, *l'Armée de Terre* es un ejemplo de especial interés. En primer lugar, cabe destacar el pasado de este ejército, que posee amplia experiencia en conflictos en escenarios híbridos. Además, Francia pertenece a las mismas OOI relevantes a las que España pertenece, por lo tanto, se rigen por las mismas normas de actuación. Con todo esto, las capacidades y tradiciones del ejército francés hacen que la doctrina de este constituya un buen modelo de inspiración para el ET.

En consonancia con el método llevado a cabo, se analiza la doctrina francesa EMP-20.440 (2013). Este documento junto con la doctrina de Acción Conjunta y las premisas de la Política Exterior Europea pueden dar un claro ejemplo en Cultura Operacional para el ET. La razón de ello reside en los diferentes escenarios en los que el ejército francés ha estado involucrado, abarcando más operaciones en escenarios híbridos de las que el ET ha podido realizar. Comenzando por países del Sahel, hasta los conflictos en Oriente Próximo, pasando por operaciones en el norte de África. Con este análisis doctrinal se pretende ver diferencias culturales, de adiestramiento de unidades y de preparación de la fuerza enfocada a las misiones.

La primera idea fuerza que muestra la doctrina francesa es la de asociar este tipo de conflictos a terrenos desérticos y semidesérticos. La razón de ser de esta afirmación es la dureza del estilo de vida de estas zonas. Esto hace que la cultura local sea compleja y de difícil acceso. Asimismo, los habitantes de estas zonas se concentran en núcleos de población. Este tipo de escenarios hacen que la población tenga facilidades para vivir, pero dificultades a la hora de salir de los núcleos.

En consonancia con la problemática expuesta por el ejército francés, se pretende afrontar una serie de premisas para el correcto funcionamiento de la operación. Todas estas premisas aluden al conocimiento cultural del personal desplegado. Primordialmente, se refieren a acciones que deben de ser ejecutadas para una buena integración cultural con los locales. Las acciones que vienen recogidas son las siguientes²⁰:

- Estudio preciso del entorno humano durante el planeamiento.
- Integración de guías locales.
- Cooperación con el ejército local.
- No aparecer nunca como una fuerza de ocupación.
- Desarrollar las relaciones con la población.

A todo esto, el ejército francés lleva a cabo una muy buena integración de sus tropas en estos ambientes, además teniendo la facilidad de que en muchos países en los que despliegan hablan su mismo idioma. Cabe destacar que en casi todos los escenarios en los que Francia ha actuado últimamente son híbridos, donde la insurgencia se mezcla con la población local. Esto es importante a la hora de la aplicación de la Inteligencia, y argumenta las acciones recogidas más arriba para la recopilación de información.

Mirándolo desde el punto de vista del adiestramiento, la doctrina francesa establece una instrucción y un adiestramiento continuo y conforme a los escenarios encontrados. Para ello, el ejército francés, no solo adiestra a su personal en territorio nacional. La instrucción en escenarios lo más similares posible a la realidad es lo que diferencia su fuerza. Es el motivo por el que se realizan maniobras con naciones amigas en terrenos y situaciones semejantes a las operaciones en cuestión. Un claro ejemplo de ello son las maniobras que realizan los cadetes de la academia de Saint Cyr en la Guayana Francesa²¹. En estas maniobras los cadetes realizan ejercicios prácticos en terrenos selváticos y los mezclan con acciones simuladas en diferentes núcleos de población.

²⁰CENTRE DE DOCTRINE (2013), concretamente sección 2.6 “Cooperación con la población y con las fuerzas armadas locales”.

²¹ Entrevista con el cadete francés Nicolás Ridet el 27 de diciembre de 2017.

4. Aplicación de la Doctrina en el ET

Después de haber analizado el marco normativo internacional y el doctrinal nacional, se procede al ámbito de aplicación de esta última, es decir, a ver el procedimiento de ejecución a fin de identificar lagunas relativas a su implementación.

Primeramente, acorde con el título de la memoria, la Inteligencia de una Cía o S/GT viene coordinado e instruido por la segunda sección (S-2) del Batallón (Bón) o Grupo Táctico (GT) al que pertenece. Un Bón, o GT, está mandado por un Teniente Coronel (TCol), el cual tiene a su disposición 3 Cías, o S/GT, que están mandadas cada una de ellas por un Capitán (Cap). También, el TCol está auxiliado en el mando por su plana mayor y por las secciones S-1, S-2, S-3 y S-4, que abarcan lo relativo a personal, Inteligencia, operaciones y logística respectivamente. Esta segunda sección es la encargada de organizar el programa de instrucción 4+2 y las diferentes actividades de instrucción y adiestramiento a realizar. Además, son las diferentes secciones del Bón las que coordinan con las diferentes células nombradas anteriormente.

La aplicación de la doctrina se va a exponer en cuatro apartados: clasificación de Inteligencia antes del despliegue, características de la fuerza desplegada, las células de Inteligencia y su empleo en el despliegue y análisis de la ejecución. En este último apartado se contrastará con los datos obtenidos por el cuestionario realizado en las PEXT. La razón de ello es ver la aplicación desde el punto de vista de quien ha estado involucrado en el sistema de preparación.

Ilustración 1: Ciclo de Inteligencia.



Fuente: redminerva.org

4.1. Clasificación de Inteligencia antes del despliegue

El primer paso de aplicación que requiere la preparación de un despliegue es tener una clasificación de documentos de Inteligencia. Estos documentos son recopilados

por S-2 y puestos en circulación en las unidades subordinadas al GT. Además, esta misma clasificación es la que se usa en ZO para la adquisición de información, donde la célula de Inteligencia correspondiente es la encargada de diferenciar. Es remarcable señalar que dichas células de Inteligencia no pertenecen orgánicamente a la unidad que va a ser desplegada. Por lo tanto, es importante saber cuál es la clasificación²²:

- **Inteligencia de Imágenes (IMINT):** basado en la imagen satélite de la zona, se pretende tener una modelización 3D en la que poder apoyarse para el planeamiento de las diferentes actividades a realizar y ver la situación del terreno a la que están expuestos. Además, podrán ver cuáles son las vías de comunicación más importantes de la zona, establecer puntos característicos del terreno, así como los puntos débiles que puedan tener riesgo de emboscadas, ataques o incluso núcleos insurgentes. Esta información también es posible obtenerla a través de aeronaves equipadas con equipos fotográficos.
- **Inteligencia Electromagnética (ELINT):** este tipo de Inteligencia permite adquirir los rangos de frecuencia en los que se mueve el adversario, la cercanía de sus comunicaciones, el estado de su fuerza, el nivel de tecnología que tienen y la presencia de ellos en la zona. Se usan medios de guerra electrónica (EW) en caso de disponerlos.
- **Inteligencia Humana (HUMINT):** permite la comprensión de la población habiendo establecido contacto con ella o no, es preferible haber tenido cierto contacto para tener más aclaraciones al respecto. Con esta Inteligencia se obtienen datos de la presencia insurgente, las costumbres, los usos y las tradiciones, y además se pretende atraer su simpatía para evitar tensiones innecesarias en el conflicto, nunca se sabe si el insurgente podrá ser nuestro aliado en el futuro. La mayor de las problemáticas que tiene esta Inteligencia es la del idioma hablado, como se ha comentado antes, porque al requerir que una fuerza se integre en una cultura completamente distinta, llegamos al punto de que para poder entender todo lo que se quiere decir en las reuniones interculturales, necesitamos del idioma como una herramienta más para HUMINT. La opción más viable es encontrar personal dentro del ET que esté cualificado en esos idiomas que se requieren para la operación, pero al no tener los suficientes expertos, se acude a intérpretes locales que sepan expresar a la fuerza presente la información obtenida.

Con esta clasificación de documentos se puede dar paso a mostrar las características de la fuerza desplegada.

²² SHAPE (2013: 3-25).

4.2. Características de la fuerza desplegada

Para poder tener una aplicación acorde a los requerimientos de la Cultura Operacional y de la Inteligencia, se deben de tener unas características a modo de sacarle mayor rendimiento a la fuerza en operaciones. Estas características suelen ser comunes a todos los despliegues, y se requieren que sean aprendidas por todos los individuos de la fuerza. Estas capacidades son²³:

- La fuerza desplegada debe ser capaz de identificar y diferenciar los sistemas y subsistemas enemigos que puedan tomar parte en las diferentes fases del conflicto. Con esto se refiere a diferenciar las diferentes ramas políticas, los líderes, las organizaciones internacionales que están en la zona de operaciones, o los mismos grupos étnicos que existen.
- Diferenciar los objetivos de cada actor cultural, sabiendo qué es lo que quiere cada uno de ellos para poder pactar y negociar a cambio de información.
- Entender las razones de la postura de cada actor, ya sea por la historia, la cultura, las creencias o las religiones. Todos estos factores influyen de gran manera en la toma de decisiones del adversario, y es de vital importancia saber qué es lo que está ocurriendo en cada momento. Para ello, hay que promover la flexibilidad y la reciprocidad de información en los conflictos modernos, con el objetivo de tener la iniciativa en todo momento ya que el despliegue de fuerza corresponde con uno de pequeña unidad donde los frentes no están delimitados²⁴.
- Darse cuenta de las debilidades de cada uno de ellos y de las de la fuerza en sí. Una de las herramientas a usar es la red de influencias, en la que se pueden establecer los diferentes centros de gravedad (COG)²⁵, así como sus deficiencias.
- Aprender las acciones principales del adversario y su potencial. Con las intenciones diferenciadas, y con la información de los movimientos y las capacidades que tiene el enemigo, se puede hacer un plan de contingencia para prevenir males mayores, ya sean intencionados o no.
- Tener el conocimiento de no verse envuelto en un conflicto mayor, debido a que una acción en falso puede causar un altercado de mayores magnitudes pudiendo involucrar a toda una organización internacional.
- Saber en todo momento que todo con lo que se está trabajando es información que debe ser procesada para poder generar un informe de Inteligencia, por lo tanto, cualquier dato que encuentre debe ser añadido al informe para ser contrarrestado por la célula de Inteligencia.

²³ SHAPE (2013: 3-25).

²⁴ Concepto *Mission Command* (EEUU).

²⁵ Personas de mayor influencia dentro de una red de personal.

Tras haber conocido todas las capacidades que se aplican a la unidad desplegada y sus características, se procede a saber qué y cómo se aplican en realidad.

4.3. Las células de Inteligencia y su empleo en el despliegue

A continuación, se mostrarán las diferentes células que se ponen a disposición del despliegue y el desempeño que tienen en operaciones. En consecuencia de esta aplicación, se verá mediante el análisis de un cuestionario la ejecución real de todo lo expuesto. El cuestionario sirve para saber de mano de los mismos ejecutantes lo que piensan sobre el sistema en general. Además, con ello se crearán líneas futuras de propuestas y conclusiones.

Cumpliendo con las características reseñadas, se crea el Grupo de Alto Nivel. Este grupo está especializado en el estudio cultural y en realizar estrategias prácticas. El objetivo que tiene este grupo es el de realizar *Intel Drives Operations*, consistentes en la conducción de todas las operaciones de Inteligencia. El segundo plano, se hace para concienciar al personal de las FAS y a la población local en la necesidad de la seguridad. Estas medidas se enfocan en el mantenimiento de la paz, dando a entender a la población la repercusión mundial de los acontecimientos y sabiendo que el objetivo de ellos es fomentar la seguridad, la estabilidad y el desarrollo de la zona.

En muchos escenarios actuales, la responsabilidad de la elaboración de “Inteligencia cultural” recae sobre los equipos humanos a pie (*Human Terrain Teams*, HTT). Los HTT están compuestos por células de entre cinco y nueve personas que tienen una preparación cultural máxima. Su trabajo consiste en la recopilación de información de primera mano, es decir, son los que tienen contacto con los individuos influyentes del lugar, con los COG. Además, son los que se encargan de las negociaciones con ellos para poder llegar a un acuerdo sin que se cree un conflicto mayor. La estructura de los HTT viene encabezada por un *Cultural Advisor* (CULAD), encargado de la responsabilidad del grupo y de llevar a cabo la misión. Estas personas no pertenecen a la Unidad desplegada en la zona de operaciones. Por lo tanto, quiere decir que vienen agregados, con el único objetivo de obtener información. Para ello, requieren de la protección de la unidad desplegada, haciendo que una sección sea la que cree la seguridad en la zona. Mientras tanto, el HTT realiza sus labores de entrevista con el personal de la localidad en la que se encuentran.²⁶

²⁶Reflexión derivada de las entrevistas mantenidas durante las PEXT con personal que ha estado desplegado en zona de operaciones.

Figura 2: HTT en Afganistán (2008).



El HTT es el encargado de realizar parte del informe *Cultural Preparation of the Environment* (CPE). Este informe recoge toda la información sociocultural de la zona, y sirve para instruir a la siguiente rotación según el avance de la situación del conflicto. El documento es muy parecido al *Intelligence Preparation of the Battlefield* (IPB) por la Inteligencia que hay que aplicar en ellos. Sin embargo, su mayor diferencia es que este último solo se requiere para combates y acciones de fuerza, en el que saber las capacidades enemigas es de los factores más importantes. Ambos documentos son llevados a cabo por esta célula, proveniente de la Unidad de Inteligencia del ET, o en su defecto, por el Cuartel General de la Fuerza Conjunta.

A la hora de la preparación de la fuerza, se llevan a cabo pruebas para la perfecta integración del S/GT en la zona de operaciones. Para más instrucción, se realizan simulaciones de control de zona en la fase específica del 4+2, aunque también se practican a veces fuera de este período. Esta forma de instruir al personal es efectiva y hace que la preparación para el despliegue sea adecuada.

4.4. Análisis de la ejecución a través del Cuestionario en las PEXT

Tras haber expuesto la aplicación concluyente de la doctrina en la memoria, se continúa con un análisis de los resultados del cuestionario realizado en las PEXT. El propósito es reforzar la identificación de lagunas en la implementación de la doctrina y evaluar de manera cualitativa el nivel de satisfacción respecto a su ejecución. Algunas de las preguntas formuladas a los encuestados fueron relativas a propuestas de líneas futuras, por lo que sus resultados serán valorados en el apartado Propuestas.

Tabla 2: Resultados del cuestionario realizado durante las PEXT.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Ha recibido usted algún tipo de información acerca de los niveles de preparación cultural existentes?	No: 70,37%
2. ¿Ha recibido alguna vez la fase de preparación previa a la misión 4+2?	Sí: 62,96%
3. ¿Cambiaría la preparación previa a la misión 4+2?	Sí: 74,07%
4. ¿Se ve lo suficientemente preparado para abordar los conflictos de una operación en un escenario híbrido?	Sí: 100%
5. Escriba propuestas de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema de enseñanza más continuo. - Centrar más en la cultura y en los escenarios que se van a encontrar en la misión. - Trabajar más con la orgánica, no solo en el 4+2. - Establecer unos niveles de preparación para las misiones.
6. Escriba las mayores dificultades de aprendizaje que encuentra a la hora de la preparación 4+2.	<ul style="list-style-type: none"> - Carga lectiva densa. - Aprendizaje del idioma. - Poca focalización específica. - Falta de práctica en escenarios simulados.
7. ¿Conoce usted el trabajo de S-2 del Batallón?	No: 70,37%
8. ¿Estaría interesado en seguir adquiriendo conocimientos culturales de las diferentes zonas de acción sin tener que esperar a acceder al período de preparación del 4+2?	Sí: 81,48%
9. ¿Cree que puede ser útil una mejor preparación del idioma?	Es una carga 51,85%
10. ¿Conoce usted la implicación de todo combatiente en la captación de información?	No: 59,25%
11. ¿Cree que sería una buena idea establecer un puesto con el requerimiento del curso de Inteligencia en un S/GT?	Sí: 74,07%

Fuente: elaboración propia.

Desde un punto de vista orientado a clasificar las preguntas, se puede decir que existen dos tipos. El primero es el referente a la información acerca de la situación actual del encuestado, y el segundo, por el contrario, requiere una crítica sobre el sistema (cambios, propuestas y problemas).

Conforme a las preguntas de tipo informativo, se identifican claramente una serie de lagunas informativas. La Pregunta 1 abarca la información que se es dada sobre los niveles culturales que pertenecen a la Cultura Operacional. Como se observa en los resultados, el 70% de los encuestados responde que no ha recibido dicha información. Para explicar este resultado, cabe destacar que, en las entrevistas personales, todos ellos aludían a la rapidez con la que entraban en la dinámica de la preparatoria, es decir, dejaban el PAP para entrar en eficacia con el 4+2. Viendo que la Pregunta 7 tiene relación directa, el resultado da a entender que existe una falta informativa en la columna vertebral de las pequeñas unidades, ya que es S-2 quien debe informar de todo el personal. El motivo de este desconocimiento recae en la no integración de S-2 en las actividades de la Cía, y por ende el personal lo desconoce. Además, a la hora de realizar actividades de instrucción y adiestramiento, S-2 solo se pone en contacto con los jefes de Cía o S/GT, y para estos ejercicios no requiere que los combatientes adquieran información del enemigo, con lo que no existe un *feedback*.

Con respecto a la Pregunta 2, casi un 63% afirma haber recibido la preparatoria de la misión. El tanto por ciento restante es personal que por su modernidad en las FAS no ha podido entrar en una rotación para ser desplegado. Aun así, este personal ha realizado ejercicios de instrucción y adiestramiento adaptados a un supuesto despliegue en ZO. De otra manera, recibir la fase del 4+2 no asegura ser desplegado en misiones, puede haberse quedado como reserva en el *manning* (listado de personal). Aun así, contrastando esta pregunta con los resultados de la Pregunta 10, existe personal que ha obtenido la fase de preparación y no ha adquirido los conocimientos de capacitador de información. Según los encuestados, la razón de ello reside en que apenas se realizan actividades de adquisición de información, como se expresa anteriormente. El personal que recibió el 4+2, resumía la experiencia en ser un período exigente y desmesurado, ya que la cantidad de documentos que tenían que estudiar es bastante extensa, prefiriendo dedicar ese tiempo a prácticas de acciones simuladas. Sin embargo, el personal no considera que la preparación que reciben sea mala, sino que es demasiado densa en tan poco tiempo de preparación. Esto se ve reflejado en la Pregunta 4 acerca de la preparación. Cierto es que parte de los encuestados no han recibido el 4+2, pero según lo que se comentan entre ellos sobre la preparación, las actividades diarias del PAP de la unidad no tienen nada que envidiar a las del 4+2. Por ello dicen que son capaces de hacer frente a cualquier operación.

En cuanto al segundo tipo de cuestiones, las de opinión sobre cambios, comenzamos por la Pregunta 3, donde se responde afirmativamente al cambio de plan de preparación de la misión. A esta pregunta se le suman los argumentos expuestos a posteriori en la Pregunta 6, donde se refleja que el periodo de preparación es exigente,

y requiere de unos medios y un tiempo del que no todo el personal dispone. Por ello, las dificultades que se muestran van acorde a la carga lectiva y a la falta de puesta en escena de situaciones que pueden ser dadas en operaciones.

Sin embargo, la disposición del personal para adquirir esos conocimientos del 4+2 durante el PAP es casi del total, como se ve en la Pregunta 8. La razón de este resultado se basa en que el personal prefiere tener una enseñanza más extendida en el tiempo para poder adquirir mejor los conocimientos, y, además, poder compaginar la preparación de la misión con sus vidas personales.

En la Pregunta 5, se pide a los encuestados que escriban propuestas de cambio. Estas propuestas han mantenido la línea del Cuestionario, requiriendo tener más tiempo de preparación, más realismo en las puestas en escena de situaciones adversas con simulación y unidades agregadas, y más información acerca de la preparación que reciben. Estas propuestas serán más detalladas en el apartado Propuestas de Mejora.

Por el contrario, en la Pregunta 9, aproximadamente la mitad del personal encuestado piensa que una mejora en la enseñanza de los idiomas de la ZO sería útil. Esto se podría evaluar mejor sabiendo los niveles de idiomas de cada uno de ellos. La gran mayoría de ellos piensa que el sistema de enseñanza de idiomas es tedioso y está mal estructurado, ya que para realizar el curso necesitan de un ordenador con acceso a Intranet. Esto obliga al personal a realizarlo exclusivamente en el acuartelamiento. Por otro lado, existe la capacidad que tiene cada persona de aprender idiomas, a los que se penaliza con horas extra de clases para poder adquirir los niveles.

Con el fin de realizar una propuesta directa para solventar estos problemas, se plantea la Pregunta 11. Según el resultado, el personal encuestado piensa que es buena idea, ya que la persona que estuviera al cargo sería consciente de todas las vicisitudes personales de cada uno. Además de que ese puesto sería quien gestionaría toda la preparación de la misión. Los detalles de esta propuesta se verán con más detenimiento en el apartado de Propuestas de mejora. Por otro lado, el personal que no optó por dar el visto bueno, mayoritariamente se aferró a la difícil coordinación que habría con el resto del PAP.

5. Conclusiones

En último lugar, se procede a mostrar las diferentes conclusiones que se obtienen del desarrollo de la memoria. La primera conclusión de todas, y a la que más hincapié se ha hecho, es a la falta de continuidad en la preparación de la misión. Ya que esto es la base de la automaticidad de procedimientos y conocimientos, que es lo que se requiere en el personal preparado para el despliegue.

No todas las conclusiones son negativas, la apreciación del personal es muy positiva conforme a su preparación. Y en respuesta a esto se puede concluir que el sistema de preparación es efectivo, pero no eficiente. Lo que quiere decir, que el grado de

satisfacción de los diferentes países que trabajan con el ET es alta, y que el trabajo que se realiza en términos de Cultura Operacional e Inteligencia se podría hacer mejor.

Atendiendo a la orgánica, como se ha mostrado mediante el análisis de los diferentes documentos analizados, en la actualidad el ET carece de orgánica de Inteligencia a nivel compañía o S/GT. Como consecuencia, toda la labor de Inteligencia queda estancada en S-2 de Bón, y el planeamiento no desciende al nivel Cía. Esto restringe la fluidez de la Inteligencia a bajo nivel, provocando una saturación de documentación en S-2 del batallón. Para más inri, esto hace que no haya *feedback* entre S-2 y las unidades de a pie, ralentizando la producción de Inteligencia.

Por otro lado, en lo respectivo a los ejercicios de instrucción y adiestramiento, se puede concluir que hay falta de fluidez de la Inteligencia. En dichos ejercicios la Inteligencia fluye de arriba a abajo, ya que es S-2 el que hace el planeamiento del ejercicio y quien da los informes de Inteligencia. Por ello mismo, no se usan los S/GT como recopiladores de información, que es como se deberían de emplear. Por lo tanto, el ciclo de Inteligencia en los ejercicios de Instrucción y adiestramiento no se lleva a cabo.

Para finalizar las conclusiones, la preparación que adquiere nuestro personal es efectiva, pero no suficiente. Atendiendo a la aplicación de la doctrina y los resultados del Cuestionario, se llega a la conclusión de que se necesita más personal cualificado en Inteligencia en las unidades. Por otro lado, habría que mejorar, o cambiar, el plan de preparación 4+2. Ya que se necesita que el personal esté capacitado para adquirir información, sea cual sea la misión. Es decir, concienciar a todo combatiente de que es un sensor, un recolector de información, ya que los Manuales de Área²⁷ dan detalles demasiado generales como para obtener este requisito.

6. Propuestas de mejora

Tal y como se ha expresado en los apartados anteriores, la doctrina hace referencia más que nada a un nivel de mando elevado de preparación de la fuerza. Además, el grado en el que son aplicadas suele estar más alto que el de S/GT. Por lo tanto, las propuestas de modificación se centrarán en un enfoque más cercano a este nivel, y sobre todo en la justificación del concepto de *Intel Drives Operations*, en el que la relación con la población local es primordial, ecosistema humano.

En primer lugar, a nivel nacional, se debe potenciar la creación de células de Inteligencia. Esta propuesta es la más importante de este TFG, como se puede ver en el cuestionario realizado durante las PEXT. Además, durante las entrevistas personales realizadas, la idea de implementar una célula de Inteligencia orgánicamente en cada Cía fue recibida positivamente por la mayor parte de los encuestados. Esta permitiría

²⁷ Documento escrito que porta el personal desplegado y que contiene información breve sobre geografía y vocabulario local.

tener una enseñanza continua de los aspectos culturales (como se aborda en el cuestionario) y así llevar a cabo una mayor fluidez de trabajo con S-2 de GT. A la hora de la creación de dicha célula, se requerirían conocimientos superiores de Inteligencia. Por lo que se podría llegar a la implantación de un curso adaptado de Inteligencia para pequeñas unidades. Por ejemplo, se podría adquirir una estructura parecida al que tienen los cursos contra ataques nucleares, biológicos y químicos (NBQ). Estos cursos disponen de dos niveles, uno de capacitación especial que requiere de un conocimiento extenso en la materia y otro de planeamiento y ejecución en el que el personal que lo recibe tenga la competencia para realizar todas las capacidades planteadas en la memoria. Esta idea estaría representada por la figura del CULAD, que debe ser ampliamente proyectada dentro de la orgánica, promoviendo así un empuje al conocimiento cultural y a la Inteligencia cultural²⁸.

En consecuencia de la aplicación de estas células de Inteligencia a estos niveles se realiza otra propuesta. Para tener más continuidad en la enseñanza (como muestra una de las propuestas del Cuestionario), estas células podrían plantear unas jornadas de reciclaje en las que se volvieran a enseñar los diferentes aspectos culturales importantes. Aprovechando también las actividades de instrucción y adiestramiento, se podrían realizar prácticas de sucesos reales con el objetivo de ampliar las lecciones aprendidas y dar solución a los requerimientos del personal expresados en el Cuestionario.

Otra propuesta producto de las preguntas 5, 6 y 9 del cuestionario es la modificación del sistema de enseñanza de idiomas. Al igual que la propuesta anterior, se requiere de mayor continuidad en la enseñanza para sacarle mayor eficiencia. Esto es debido a que en 6 meses es prácticamente imposible saber defenderse en un idioma completamente distinto al propio. Además, estas clases no estarían vinculadas a la red corporativa interna (WAN PG, red de propósito general del Ministerio de Defensa). Se podría proponer el uso de una plataforma Moodle con la que se pueda acceder desde ordenadores domésticos. Así se conseguiría que el personal tuviera una flexibilidad de estudio.

Por último, a nivel internacional, debido a que la mayoría de las operaciones en las que el ET participa son de carácter combinado, la información es capaz de ser compartida entre los diferentes países involucrados. Por lo tanto, podría ser más eficiente que las células de Inteligencia se centralizasen por misiones. Con esto se podría dar un servicio mayor a las tropas y más homogéneo. En este caso, la fluidez de la información y de Inteligencia serían instantáneas y podría prevenir algún que otro conflicto. Esta reflexión ya viene contemplada en la doctrina española²⁹, pero debe de ser de aplicación a niveles más bajos de planeamiento. Conforme a esta propuesta, es remarcable una homogenización de esta en lo relativo a instrucción y adiestramiento.

²⁸ Ver Anexo I: Definiciones.

²⁹ MADOC (2011: 6-6).

En la UE existe un programa para la puesta en común de doctrinas militares (Finabel)³⁰. Esto es una idea muy buena pero la realidad es que cada una de las fuerzas de la coalición trabajan de una manera distinta. En consecuencia, se pretendería llevar a cabo unas pautas de reacción homogéneas, y con ello, más ejercicios de instrucción y adiestramiento combinados simulando las diferentes ZO en las que se despliega, como se observan en las diferentes peticiones realizada por el personal encuestado en el Cuestionario.

³⁰ CUD (2016-17). Concretamente Tema 10b.

7. Bibliografía

Fuentes primarias

Academia General del Aire: *Organizaciones Internacionales de Seguridad y Defensa* (San Javier: 2014).

Academia General del Aire: *Operaciones de Mantenimiento de la Paz* (San Javier:2014).

Centre de Doctrine d'Emploi des Forces: *Doctrina de Empleo de las Fuerzas Terrestres en Zona Desértica y Semidesértica* (París: 2013).

CESEDEN: *Estrategia de Acción Exterior UE* (Madrid: 2016).

CUD: *Apuntes Relaciones Internacionales 2016-2017* (Zaragoza: 2016-17).

DIDOM: *Tendencias* (Granada: 2014).

EMAD: *PDC-01. Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas* (Madrid: 2009).

MADOC: *PD3-310. Cross-Cultural Awareness* (Granada: 2011).

SHAPE: *Allied Command Operations, Comprehensive Operations, Planning Directive, COPD Interim V2.0* (Mons: 2013).

Fuentes secundarias

Díaz Matey, G.: "La esencia de la Inteligencia: hacia una correcta relación", *IEEE*, nº52/2017.

Herráez, P. S.: "La Nueva Guerra Híbrida: Un Somero Análisis Estratégico", *IEEE*, nº 54/2014.

Prieto Del Val, T. F.: "La Inteligencia Militar, una constante histórica", *IEEE*, nº79/2014

Otras fuentes: internet y entrevistas inéditas

Documentos internos (NOP y TTP) de Lecciones Aprendidas de misiones realizadas por el BIMZ II/2 "Lepanto" (Córdoba: años múltiples).

Entrevista con el Teniente Coronel Jefe del BIMZ II/2 "Lepanto", D. Gabriel Villalonga Sánchez (Córdoba: 2017).

Entrevista con Alférez de Caballería del Ejército francés, D. Nicolás Ridet (Sevilla: 2017).

Conferencias de la Cátedra Garcilaso del General Jefe de EM de FUTER (Toledo: 2018).

www.redminerva.org

ANEXO I: DEFINICIONES.

Cultura Operacional: correspondiente a la cultura expuesta en operaciones. Su concepto incluye la mezcla de dos culturas, la de la fuerza desplegada y la de la población local, por tanto, el término Cultura Operacional es la demostración de la cultura local expresada por el personal militar.

Escenario Híbrido: tipo de conflicto asimétrico donde la población tiene un papel muy importante. Se distingue por la mezcla de los procedimientos, la metodología y el personal de la fuerza adversaria, haciendo de dicho escenario un caos a la hora de diferenciar las acciones hostiles y sus protagonistas.

Información: datos de todo tipo de naturaleza que pueden ser de alguna manera adquiridos. En el ámbito militar, la información abarca todo nivel de detalle porque cualquier cosa, por pequeña que fuera, puede ser importante para el cumplimiento de la misión.

Inteligencia: dícese de la información ya procesada. Se materializa en informes de Inteligencia donde la información obtenida por los combatientes es filtrada y analizada según la misión y las propuestas a realizar en la zona de operaciones.

Operación Conjunta: operación militar realizada entre ejércitos de un mismo país.

Operación Combinada: operación militar realizada entre varios países.

Capacidad de transformación: referente a la habilidad para desenvolverse en una zona hostil. Se requiere capacidad de transformación a todas las unidades desplegadas en operaciones ya que no se tiene la certeza de qué es lo que el enemigo va a hacer. Esta capacidad previene riesgos a la hora de sufrir un ataque enemigo.

Inteligencia Cultural: se refiere a la captación de datos culturales que tienen un fin positivo para la Inteligencia de la operación. Está relacionada con todos los términos culturales, ya que con ella es con la que se obtienen los pasos más decisivos de una operación, como puede ser la implementación de un gobierno.

ANEXO II: CUESTIONARIO Y RESUMEN DE RESULTADOS

Cuestionario BIMZ II/2 “Lepanto”, realizado durante el período de las PEXT a una población de 40 personas (14 Mandos y 36 de personal de tropa). La metodología de su ejecución fue a través de diferentes reuniones con el personal en la sala de Mandos de la 8ª Cía.

El cuestionario y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. ¿Ha recibido usted algún tipo de información acerca de los niveles de preparación cultural existentes?

a) Si 29,62% b) No 70,37%

2. ¿Ha recibido alguna vez la fase de preparación previa a la misión 4+2?

a) Si 62,96% b) No 37,03%

3. ¿Cambiaría la preparación previa a la misión 4+2?

a) Si 74,07% b) No 25,92%

4. ¿Se ve lo suficientemente preparado para abordar los conflictos de una operación en un escenario híbrido?

a) Si 100% b) No 0%

5. Escriba propuestas de cambio.

- Establecer un sistema de enseñanza más continuo.
- Centrar más en la cultura y en los escenarios que se van a encontrar en la misión.
- Trabajar más con la orgánica, no solo en el 4+2.
- Establecer unos niveles de preparación para las misiones.

6. Escriba las mayores dificultades de aprendizaje que encuentra a la hora de la preparación 4+2.

- Carga lectiva densa.
- Aprendizaje del idioma.
- Poca focalización específica.
- Falta de práctica en escenarios simulados.

7. ¿Conoce usted el trabajo de S-2 del Batallón?

a) Si 29,62% b) No 70,37%

8. ¿Estaría interesado en seguir adquiriendo conocimientos culturales de las diferentes zonas de acción sin tener que esperar a acceder al período de preparación del 4+2?

a) Si 81,48% b) No 18,51%

9. ¿Cree que puede ser útil una mejor preparación del idioma?

a) Si, me parece útil 48,14% b) Es una carga 51,85%

10. ¿Conoce usted la implicación de todo combatiente en la captación de información?

a) Si 40,74% b) No 59,25%

11. ¿Cree que sería una buena idea establecer un puesto con el requerimiento del curso de Inteligencia en un S/GT?

a) Si 74,07% b) No 25,92%