



Trabajo Fin de Grado

Módulo general de conocimientos culturales de la
Zona de Operaciones

Autor

CAC. Adrián Silva Sánchez

Director académico: Fernando López Pérez

Director militar: Cap. D. Álvaro González Andrés

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2022



Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a la I Bandera Paracaidista “Roger de Flor”, por su acogida durante mi periodo de prácticas externas, así como su dedicación en hacer que este país pueda disponer de una de las mejores unidades de combate del mundo. Agradecer a la 3º Compañía de Fusiles “La Trua”, por su trabajo diario y profesionalidad, a sus cuadros de mando, que con una impecable profesionalidad me acogieron como uno más y me hicieron participar del día a día en la unidad, permitiéndome aportar mi pequeño grano de arena a la instrucción.

Por supuesto, agradecer a mis directores del trabajo, el Cap. D. Álvaro González Andrés, cuya ayuda ha permitido darle a este trabajo alcance mayor del previsto, y por su profesionalidad y dedicación. Así mismo, a mi director académico, el Profesor D. Fernando López Pérez, de cuyas orientaciones e ideas, me he servido para orientar este trabajo de la forma correcta.

A la LXXVIII promoción de la Academia General Militar, y en especial a su promoción de Infantería, por regalarme una segunda familia llena de hermanos y hermanas.

En último lugar, a mi familia por seis años de sudor, alegrías, tristezas y un apoyo incondicional. A mi padre, por su gran corazón, sus consejos, su incesante ayuda y por mostrarme como debe ser una buena persona, a mi madre, por enseñarme el significado de la palabra “sacrificio” y por ser una luchadora de los pies a la cabeza y, por último, a mi hermano, por ser el mayor referente de mi vida, y por ser el mejor amigo que la vida me podía haber regalado.



RESUMEN

La comprensión y el conocimiento del entorno humano donde se desarrollan las operaciones, se ha convertido en los últimos tiempos y a la luz de los más recientes conflictos, en un hecho de tal relevancia, que puede llegar a condicionar de forma muy significativa el resultado final de la misma. Es por ello, por lo que los aspectos culturales y sociales han ido adquiriendo un alto grado de notabilidad a la hora de planificar y desarrollar una misión en el exterior, siendo que su dominio y explotación se consideran ya “de facto”, como un factor multiplicador imprescindible para alcanzar el éxito de cualquier misión.

Los beneficios del dominio cultural de una zona de operaciones son múltiples, pero se pueden resumir en dos. Por un lado, este conocimiento permite empatizar con la población local, explicarles el motivo y el objetivo de la presencia militar, así como su apoyo en la misión; y por otro, evitar que nuestros adversarios puedan desarrollar una narrativa contraria y tóxica sobre la misma población local.

En nuestras Fuerzas Armadas (FAS), existen diferentes entidades encargadas del estudio y del análisis cultural y social de una zona de operaciones específica, (unidades CIMIC, HUMINT o Psyops, etc.), sin embargo, es necesario analizar si hay posibilidades de mejora y actualización de los conocimientos y destrezas sobre la “comprensión cultural” en nuestras Fuerzas Armadas.

Este trabajo propone, después de analizar la situación actual y los diferentes niveles formativos, el desarrollo de un “Módulo General de Conocimientos Culturales de la Zona de Operaciones”, el cual podría ser impartido con diferentes niveles de progresión, como parte de la Instrucción y Adiestramiento de una entidad tipo Compañía, que sirva de enlace entre la Formación Académica y la Instrucción requerida previa a desplegar en una misión en el extranjero.

Con este objetivo, se propone la realización de una totalidad de 32 sesiones, divididas en tres bloques, donde se tienen en cuenta aspectos teóricos y prácticos, tanto con conocimientos culturales generales como utilizando una cultura de referencia, que permitirán a nuestras unidades desarrollar sus cometidos en el extranjero, con una mayor eficacia y un conocimiento más profundo del entorno cultural en el que se encuentran.

Palabras clave

Reconocimiento cultural, Conciencia Cultural, Comprensión y Empatía Cultural, Competencia Cultural, Competencia Intercultural, Cultura Operativa.



ABSTRACT

The understanding and knowledge of the human environment where operations are carried out has become in recent times and in light of the most recent conflicts, a fact of such relevance that it can condition the final result in a very significant way. It is for this reason that cultural and social aspects have been acquiring a high degree of notability when planning and developing a mission abroad, that their control and exploitation are already considered "de facto", as an essential multiplier factor to achieve the success of any mission.

The benefits of the cultural dominance of a zone of operations are multiple, but can be summarized in two. On the one hand, this knowledge allows us to empathize with the local population, explaining the reason and objective of our military presence, as well as their support in our mission; and on the other, to prevent our adversaries from developing a contrary and toxic narrative about the local population itself.

In our Armed Forces (FAS), there are different entities in charge of the study and cultural and social analysis of a specific area of operations (units such as CIMIC, HUMINT or Psyops units, etc.), however, we can affirm the existence of a need for improve and update knowledge and skills on "cultural understanding" in our Armed Forces.

This work proposes as a final result, after analysing the current situation and the different training levels, the development of a "General Module of Cultural Knowledge of the Operations Zone", which could be taught with different levels of progression, as part of the Instruction and Training of a Company-type entity, which serves as a link between the Academic Training and the Instruction required prior to deploying on a mission abroad.

With this objective, it is proposed the carry out a total of 32 sessions are developed, divided into three blocks, where theoretical and practical aspects are taken into account, both with general cultural knowledge and using a reference culture, which will allow our units to carry out their tasks abroad, with greater efficiency and a deeper understanding of the cultural environment in which they find themselves.

KEYWORDS

Cultural acknowledgment, Cultural awareness, Cultural Understanding / Emphaty, Cultural Competence, Cross-Cultural Competence (3C), Operative culture.



ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos	I
RESUMEN	II
Palabras clave	II
ABSTRACT.....	III
KEYWORDS	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	X
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN	1
1.3. CONCEPTOS CLAVE Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	3
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE	3
2.2. METODOLOGÍA	3
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	4
4. DIVERSOS CONCEPTOS DE LA CULTURA EN EL MUNDO MILITAR	7
4.1. PREFACIO.....	7
4.2. TERMINOLOGÍA CLAVE EN LA COMPRESIÓN CULTURAL.....	8
4.3. RELACIÓN ENTRE DOMINIO CULTURAL Y LAS FUNCIONES MILITARES DESARROLLADAS	12
4.4. LOS DOMINIOS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE DE BLOOM	14



4.5. FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA INTERCULTURAL BAJO LOS TRES DOMINIOS DE APRENDIZAJE DE BLOOM	16
5. EL EXPERIMENTO MULTINACIONAL Nº6 CONCIENCIA INTERCULTURAL (CROSS-CULTURAL AWARENESS).....	20
5.1 INTRODUCCIÓN AL EXPERIMENTO MULTINACIONAL Nº6	20
5.2. ORIGEN Y DESARROLLO DE LOS EXPERIMENTOS MULTINACIONALES	20
5.3. CONCLUSIONES DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Nº4 DEL OBJETIVO 4.3	22
5.4. RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DEL ET SOBRE COMPETENCIA INTERCULTURAL.....	24
5.4.1. Primera Parte	25
5.4.2. Segunda Parte	25
5.4.3. Conclusión de la Encuesta.....	26
6. DISEÑO PRELIMINAR DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES DE LA ZONA DE OPERACIONES	27
6.1. EXORDIO	27
6.2. ESTRUCTURA BÁSICA DE UN MÓDULO FORMATIVO	28
6.3. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES	29
6.4. CONTENIDOS CULTURALES OBJETO DE ESTUDIO EN EL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES	30
6.4.1. Metodologías Analíticas PMESII / ASCOPE.....	30
6.4.2. Metodología de las Cinco Dimensiones Culturales	32
6.5. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES ...	34
6.5.1. Métodos Didácticos y Experimentales en Formación de la Conciencia Intercultural	34
6.5.2. Ejemplo de estudio utilizando un Aula Multicultural.....	37
6.6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	38
6.7. DISEÑO PRELIMINAR DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES	39
6.8. ESTRUCTURA FINAL DEL MÓDULO GENERAL.....	40



6.8.1. Programación Detallada del Módulo General de Conocimientos Culturales de la ZO.....	40
6.8.2. Programación Didáctica con materias, asignaturas, competencias específicas, descripción de los contenidos, número de sesiones y estrategias metodológicas.....	42
7. CONCLUSIONES.....	43
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

ANEXOS

ANEXO I: Metodología y resultado de la encuesta sobre implantación de la competencia intercultural.....	48
ANEXO II: Modelo de encuesta	57
ANEXO II: Programación Didáctica del Módulo General de Conocimientos Culturales de la ZO.....	60



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la comunicación intercultural.....	8
Figura 2 Relación entre Jerarquía y Niveles de Competencia Intercultural.....	13
Figura 3 Niveles de Aprendizaje según la Taxonomía de Bloom	16
Figura 4 Culture Smart Card sobre Iraq de la Us Army.....	28
Figura 5 MATRIZ ASCOPE/PMESII	32
Figura 6 Foto del Aula multicultural.....	38



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de terminologías culturales	11
Tabla 2 Descriptores del aprendizaje Cognitivo.....	16
Tabla 3 Descriptores del aprendizaje Afectivo	17
Tabla 4 Descriptores del aprendizaje Psicomotor.....	17
Tabla 5 Propuesta de Formación Cultural según Salmoni y Holmes-Eber.....	18
Tabla 6 Propuesta Formación Cultural LI N°4 del Objetivo 4.3 del MNE-6	22
Tabla 7 Codificación de los Métodos Didácticos y Experimentales	37
Tabla 8 Fase Teórica de Conocimientos Generales Culturales	40
Tabla 9 Fase Teórica – Práctica Estructura Social y Sistemas de Creencias.....	41
Tabla 10 Fase Práctica de Ambientación Cultural	41
Tabla 11 La importancia cultural del agua, la tierra y el clima y las estaciones	60
Tabla 12 La importancia cultural de los alimentos y los materiales para la vivienda	61
Tabla 13 El impacto cultural del combustible y la energía, medios de transporte y comunicación	62
Tabla 14 Sistemas económicos formales e informales	63
Tabla 15 La economía como red de intercambio y de estructuración de las relaciones sociales	64
Tabla 16 Organización política y de liderazgo	65
Tabla 17 Cultura y derecho	66
Tabla 18 Conflictos de poder	67
Tabla 19 Edad, género y familia de una cultura de referencia	68
Tabla 20 Relaciones sociales de parentesco, étnicos, de clanes o tribales de una cultura de referencia.....	69
Tabla 21 Historia, memoria imaginada, folclore e iconos de una cultura de referencia	70
Tabla 22 Visión del mundo y creencias religiosas de una cultura de referencia	71
Tabla 23 Símbolos, comunicación verbal y no verbal de una cultura de referencia.....	72



Tabla 24 Rituales, ceremonias, normas, costumbres y tabúes de una cultura de referencia	73
Tabla 25 Trato con personal civil nativo.....	74
Tabla 26 Invitación a un hogar musulmán	75
Tabla 27 Reunión con personal del ejército local en instalaciones militares	76
Tabla 28 Primera Reunión protocolaria con líderes locales en su hogar	77
Tabla 29 Segunda Reunión protocolaria con líderes locales en su hogar	78



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

3C	Cross-Cultural Competence (Competencia Intercultural)
ACT	Allied Command Transformation (Mando Aliado de Transformación)
ASCOPE	Áreas, Estructuras, Capacidades, Organización, Personas, Eventos
BRIPAC	Brigada Paracaidista
CAP	Combined Action Program
CCDC	Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos
CD&E	Concept, development and experimentation (concepto, desarrollo y experimentación)
CESEDEN	Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional
CGTAD	Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad
CIFAS	Centro de Inteligencia de las FAS
CIMIC	Cooperación Cívico Militar
CULAD	Cultural Advisor (Asesor cultural)
DIEN	Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación
EMACON	Estado Mayor Conjunto
ET	Ejército de Tierra
FAS	Fuerzas Armadas
FUTER	Fuerza Terrestre
HTS	Human Terrain System
HTT	Human Terrain Teams
HUMINT	Inteligencia Humana
ISAF	International Security Assistance Force (Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad)
MADOC	Mando de Doctrina del ET
MNE	Multinational Experiment (Experimento Multinacional)
OBJ	Objetivo
OG's	Organizaciones Gubernamentales
OI's	Organizaciones Internacionales
ONG's	Organizaciones no Gubernamentales
OPFOR	Fuerzas de Oposición
PMESII	Político, Militar, Económico, Social, Infraestructura, Información
Psyops	Operaciones Psicológicas
R.C.	Regimiento de Caballería
SOF	Operaciones Especiales
TFG	Trabajo Final de Grado
TIC's	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UGR	Universidad de Granada
UK	United Kingdom (Reino Unido)
US Army	Ejército de Tierra de los Estados Unidos
USJFCOM	United States Joint Forces Command (Mando Conjunto norteamericano)
USMC	United States Marine Corps (Cuerpo de Marines de los Estados Unidos)
UTRAFAS	Unidad de Transformación
ZO	Zona de Operaciones



1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

En lo que respecta a las Fuerzas Armadas españolas, podemos determinar que, en la actualidad, la formación de las unidades, alcanza un grado de destreza o dominio sobre la comprensión cultural de un concreto entorno operacional. Sin embargo, hemos comprobado la existencia de una capacidad de mejora y actualización en lo que a este ámbito se refiere (supuesto que desarrollaremos a lo largo de este trabajo). De hecho, el conocimiento disponible sobre la cultura de la geografía humana de un entorno donde se esté previsto desplegar, es siempre muy limitado y está excesivamente centrado en aquel que pudiese tener algún tipo de impacto inmediato en el desarrollo de las operaciones, evitando ahondar en una comprensión más profunda, empática y sosegada de aquellas raíces culturales, sociales o antropológicas, que pudieran servirnos de una forma mucho más eficiente en la manera en la que se puede interactuar con la población local.

La realidad de los conflictos actuales ha variado sustancialmente respecto de los desarrollados a lo largo del siglo XX, emergiendo como un gran paradigma la necesidad de consolidar la comprensión del entorno cultural, justamente antes de que las fuerzas militares pongan un pie en el teatro de operaciones. Este hecho ha sido palpable en los recientes conflictos de Irak y Afganistán, donde destacados estrategas militares han puesto en valor la competencia cultural como factor decisivo para alcanzar el éxito en la misión.

En el seno de las Fuerzas Armadas (FAS) de otros países, ha habido una inversión adecuada en lo que a la actualización de la estructura formativa cultural se refiere, sin embargo, en el caso español, se determina la necesidad de una inversión similar.

1.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

En cuanto el alcance de este proyecto, si bien se centra en como incorporar la formación general cultural en la Instrucción y Adiestramiento (I+A) de una Unidad tipo Regimiento, debe servir como nexo de unión entre los procesos formativos que debieran ser impartidos en nuestros Centros de Formación Militar, y la Fase de Preparación previa al despliegue de una Fuerza Terrestre en un teatro de operaciones.

1.3. CONCEPTOS CLAVE Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Los conceptos clave son aquellos que tienen relación directa con la comprensión de las diferentes acepciones del universo cultural humano, y cómo y cuándo deben ser aplicados. Así, serían: reconocimiento cultural (“cultural acknowledgements”), conciencia cultural (“cultural awareness”), comprensión y empatía cultural (“cultural understanding / empathy”), competencia cultural (“cultural competence”), competencia intercultural (“cross-cultural competence” 3C), para finalizar, un término de gran relevancia en este trabajo: cultura operativa (“operative culture”).

Estos términos están directamente relacionados con rangos de conocimientos, destrezas y habilidades culturales diferenciadas, que deberán ser alcanzados según el momento de la carrera militar que cada uno se encuentre y las responsabilidades o cometidos que desempeñe,



sin perder de vista que se trata de una formación continua y progresiva en el tiempo.

Para cumplir los objetivos que se fijan a continuación, el trabajo, se estructura de la siguiente manera:

- Los primeros capítulos (1,2 y 3) abordan, respectivamente la Introducción, los Objetivos y Metodología, así como Antecedentes y Marco Teórico en el que se encuadra el trabajo
- En el Capítulo 4 se relacionan las múltiples acepciones del vocablo "cultural" existentes, exponiendo que no existen criterios unánimes y que estos difieren según autores y enfoques. Se determina que la cultura es a la vez conocimiento, interacción e influencia y se describe la finalidad comunicativa de todo fenómeno intercultural. También se determinará qué términos son claves para el diseño de nuestro Módulo, centrándonos finalmente en dos: "Competencia Intercultural 3C" y "Competencia Operativa", para posteriormente ver lo que cada una significa y aporta, y en que otros conceptos culturales se estructuran y se comparan. Se ha tratado de buscar puntos comunes para avanzar en una propuesta de relación entre el dominio cultural que debe ser alcanzado según empleos militares, bajo los tres "dominios de aprendizaje de Bloom". De ahí extraeremos los descriptores (formulaciones infinitivas) necesarios para desarrollar las Competencias específicas de Módulo que se propone, objetivo final de este TFG.
- En el Capítulo 5 se aborda el "Experimento Multicultural nº6, Objetivo 4.3, en Conciencia Intercultural", cuándo y cómo se ha originado y desarrollado este experimento multinacional, con participación del mundo Universitario, y cuáles fueron sus conclusiones, especialmente en materia formativa. De este capítulo, acotaremos con mayor precisión donde encaja la formación cultural objeto de este TFG, vinculándola a la Instrucción y Adiestramiento General propia de una Unidad tipo Regimiento. Siendo este Experimento el mayor estudio realizado en el seno de nuestras FAS sobre la formación en conciencia intercultural, debemos conocer con mayor profundidad cual es el grado de implementación real de la misma dentro del ET. Para ello, se llevará a cabo una encuesta en la Brigada "Almogávares" VI de Paracaidistas (BRIPAC) y el Regimiento de Caballería "Farnesio" N° 12 (R.C. N°12), el cual se encuentra desplegado en Mali en el momento de la realización de la encuesta.
- El Capítulo 6 se adentra en el proceso de diseño preliminar del "Módulo General de Conocimientos Culturales de la Zona de Operaciones", explicando cada una de las partes que debe contener, así mismo, se pone en práctica todo lo anteriormente expuesto para configurar una Propuesta Final de Módulo General de Conocimientos Culturales de la Zona de Operaciones.
- En el Capítulo 7, finalmente, se desarrolla la "Conclusión" del TFG.



2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El Objetivo General de este trabajo es demostrar que conocer, comprender y dominar la realidad cultural de la geografía humana de un entorno operacional, es un factor determinante para alcanzar el éxito de la misión, por lo que debemos ser conscientes de la necesidad de contar con personal formado y cualificado en este ámbito, con diferentes niveles de destreza, y esto únicamente se logra mediante la implementación de una adecuada estructura formativa.

Los Objetivos Específicos son:

- Valorar la importancia del factor cultural en las operaciones y como se interrelacionan entre si las múltiples dimensiones del conocimiento cultural.
- Entender cuál puede ser la aportación de otras disciplinas de investigación, especialmente la antropología y la sociología, en la necesidad de conocer la cultura de un pueblo.
- Ser conscientes de cómo afecta e influye el fenómeno cultural a determinadas tipologías de conflictos actuales, especialmente el asimétrico o irregular.
- Analizar la situación actual del ET, a través de la experiencia adquirida en este aspecto por personal de la BRIPAC y del R.C. N° 12 (Regimiento de Caballería "Farnesio" N°12).

El Alcance de este TFG será el proponer, con base en el estudio de la documentación bibliográfica utilizada y opiniones del personal de la Brigada Paracaidista (BRIPAC) y del Regimiento de Caballería "Farnesio" N°12, un "Módulo general de conocimientos culturales de la Zona de Operaciones", que sea coherente y practicable, y pueda ser incorporado en la Instrucción y Adiestramiento rutinaria de una Unidad tipo Regimiento.

2.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la investigación será cualitativa, utilizando el análisis y revisión documental y el estudio comparado de casos en países de nuestro entorno. Además de lo mencionado, se ha desarrollado un análisis cuantitativo, mediante la ejecución de una entrevista en forma de cuestionario.

A través del análisis y revisión documental, se ha procedido a comparar tanto publicaciones de diferentes autores como determinadas publicaciones doctrinales militares, al objeto de encontrar posibles coincidencias y diferencias entre sí, buscando ejemplos de otros países, aportando a modo de propuesta, una posible mejora de la instrucción y adiestramiento actual del ET.

Asimismo, se ha llevado a cabo una entrevista en forma de "encuesta" con personal profesional militar que se encuentra en destinos de la estructura operativa (BRIPAC y R.C. N°12), considerando que son opiniones basadas en la experiencia profesional.



3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

Si retrocediésemos hasta el legado de los dos grandes pensadores del arte militar, Sun TZU y Clausewitz, se constataría que ambos fueron capaces de intuir la importancia del conocimiento del enemigo como un medio para alcanzar el éxito en la guerra.

Sun Tzu (“maestro Sun”), en su obra cumbre “El Arte de la Guerra” (siglo V a.C.), afirmaba en esta conocida cita: “Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo, pero no al enemigo, por cada victoria obtenida también sufrirás una derrota. Si no sabes nada ni del enemigo ni de ti mismo, sucumbirás en todas las batallas” (Sun Tzu, 2006).

Por su parte, Carl von Clausewitz, autor póstumo de la obra “De la Guerra”, defendía en el siglo XIX su famosa teoría de la “trinidad”. En ésta, concluía que en todo conflicto armado deben contribuir los tres elementos de una sociedad: los dirigentes políticos, aportando racionalidad y dirección, los militares, ejerciendo la voluntad necesaria para vencer al adversario, y la población, proporcionando apoyo emotivo y pasional, además del carácter en que se forjaba el propio ejército. Por tanto, para Clausewitz, la guerra era un fenómeno esencialmente político y social, y no exclusivamente militar (Clausewitz, 1832).

Sin embargo, desde las guerras napoleónicas (de las que Clausewitz fue testigo), pasando por las dos Guerras Mundiales, hasta llegar a la primera Guerra del Golfo, la consideración del factor sociocultural del pueblo adversario (desde el conocimiento profundo de su historia, estructura tribal, familiar, escala de valores, costumbres y necesidades, etc.), se limitó únicamente a analizar la influencia de la cultura nativa en el proceso de toma de decisiones de los líderes militares o políticos adversarios.

Tuvo que llegar la guerra de Vietnam para que el General Lew Walt de la USMC, utilizase pequeños equipos de marines para vivir, trabajar y ayudar a la población local bajo el programa “Combined Action Program” (CAP). Estas unidades consiguieron construir un sólido vínculo con los habitantes de las aldeas de la zona, rompiendo la barrera cultural que los separaba. No obstante, la fuerte oposición del Ejército Norteamericano no permitió la extensión de esta práctica en todo el teatro de operaciones (Nagi, 2002).

A mediados de los años noventa, el General Anthony Zinni de la USMC empezó a defender la necesidad de una “conciencia cultural militar” como “multiplicador de fuerzas” (Jandora, 2006).

Ya en el siglo XXI con los conflictos de Irak y Afganistán y la aparición de los escenarios asimétricos, destaca la importancia del hecho cultural como factor clave en la resolución de un conflicto. Este escenario se caracteriza precisamente por la presencia de multitud de actores civiles y militares, combatientes y no combatientes, organizaciones internacionales y no gubernamentales, líderes de múltiples etnias locales, señores de la guerra, traficantes e insurgentes mimetizados entre la población local. Misiones en ambiente aliado multinacional y multicultural, con operaciones simultáneas de combate, reconstrucción y estabilización. Todo un reto para un Comandante entender que el centro de gravedad de este tipo de conflictos es el elemento humano, más que el elemento tecnológico o el geográfico (Cabrerizo, 2002).

En octubre de 2004, el General de División Robert Scales Jr., US Army señaló que, durante la fase cultural de la guerra de Irak, “el íntimo conocimiento de la motivación, la intención, la voluntad, el método táctico y el entorno cultural del enemigo ha demostrado ser mucho más importante para el éxito que el despliegue de bombas inteligentes, aviones no tripulados y un amplio ancho de banda” (Scales, 2004).



Así, en esta dinámica, el carismático General David H. Petraeus de la US Army, que llegó a ser Comandante General de la Fuerza Multinacional en Iraq, afirmó que: “El conocimiento del terreno cultural puede ser tan importante, y a veces incluso más, que el conocimiento del terreno geográfico. Esta observación reconoce que el pueblo es, en muchos aspectos, el terreno decisivo, y que debemos estudiar ese terreno de la misma manera que siempre hemos estudiado el terreno geográfico” (Petraeus, 2006).

Ya en el conflicto de Afganistán, el General Stanley A. McChrystal de la US Army, cuando era Comandante en Jefe de ISAF, declaró que su estrategia fundamental en Afganistán iba a tener como objetivo la población afgana, lo que, a su criterio, “requería ganarse a la sociedad afgana, ganarse los *<hearts and minds>* de la población”. En definitiva, comprender el elemento cultural del sitio donde iban a operar y aplicarlo a los distintos niveles de responsabilidad, desarrollando estrategias de empatía y comprensión mutuas (Soriano, 2010).

Sin lugar a dudas, estos dos conflictos fueron el punto de partida de una auténtica revolución en la consideración del factor sociocultural como un elemento determinante, dentro del proceso de gestión de un conflicto.

Como efecto derivado a lo anteriormente expuesto, se produce la aparición en el seno de las Fuerzas Armadas Norteamericanas de cuatro figuras clave:

- La Célula Verde (“Green Cell”): compuesta por personal multidisciplinario con experiencia cultural en todas las fases del conflicto, cooperando estrechamente con los miembros del Estado Mayor responsables del planeamiento de las operaciones militares, para que los factores culturales se tengan en cuenta en todo su espectro. La integra personal con habilidades culturales especiales (conocimientos y/o experiencia) como: miembros de las fuerzas de seguridad locales, fuerzas de la coalición, asesores culturales (como se verá en el siguiente apartado) y otros expertos en la materia (Salmoni y Holmes-Eber, 2011).
- El Asesor cultural (“Cultural Advisor” – CULAD): es el principal asesor cultural y lingüístico del Comandante dentro del Estado Mayor, en la parte de planeamiento operativo relacionado con la región geográfica designada, por lo que se despliega normalmente con la Fuerza. Es la figura clave para entender la perspectiva cultural de la población local y como ésta percibe la presencia militar extranjera y el desarrollo de las operaciones, permitiendo adoptar medidas correctoras o mitigadoras e incluso anticiparse a los efectos negativos de la operación (PD3-310, 2011)
- El Equipo Rojo (“Red Teaming”): proporciona perspectivas culturales y contextuales de posibles adversarios y grupos neutrales¹, para desafiar la consistencia en la planificación, la ejecución y la evaluación de una operación. Se debe incluir a expertos culturales que contribuyan a ayudar a la identificación de los riesgos y oportunidades culturales (UK Joint Doctrine Note 1/09, 2009).
- Por último, se produce el acercamiento simbiótico al mundo universitario, mediante la conexión del mundo militar con ciertas disciplinas académicas, con el que nacería el programa liderado en 2010 por la US Army, “Human Terrain System (HTS)”, y su consecuencia en el terreno táctico, los HTT (Human Terrain Teams). Estos equipos están “formados de cuatro o nueve expertos que despliega con la Fuerza, en apoyo del mando

¹ Organizaciones Gubernamentales (OG's), Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), Organizaciones Internacionales (OI), población civil, aliados, contratistas, etc.



y de su Estado Mayor. Formado por antropólogos, sociólogos, psicólogos sociales, filólogos y expertos regionales proporcionan así a los Comandantes una mejor comprensión de la población local y de las potenciales reacciones de ésta, a fin de mejorar la eficacia operativa de la fuerza y salvar vidas. Y de reducir, en la medida de lo posible, potenciales conflictos [...]” (García Orrico, 2012).

Pero sin duda, uno de los hitos más importante en este campo fue el “Experimento Multinacional Nº 6”, que en 2010 dirigió la NATO’s ACT (Mando Aliado de Transformación de la OTAN), consistente en una investigación científica enmarcada en el proceso de desarrollo de conceptos y experimentación (CD&E) multinacional, liderado por el Mando Conjunto norteamericano (USJFCOM), y en el que participaron una treintena de países. En el caso de España, se asignó al Mando de Doctrina del ET (MADOC) el desarrollo del “Objetivo 4.3” “Conciencia Intercultural” (“Cross-cultural Awareness”), proyecto que fue llevado a cabo junto con la Universidad de Granada, y con la participación de expertos civiles y militares de múltiples países (Reyes Madridejos, 2010).

En clave nacional, se pretendía finalizar con un ambicioso “Plan de Transición” que implementase cambios en la orgánica y en la doctrina, desarrollando herramientas que pudieran ser trasferidas a la enseñanza mediante actualizaciones en los planes de estudios vigentes, desarrollo de cursos (cívico-militares) y posgrados. Sin embargo, el único producto resultante que a día de la fecha ha visto la luz, fue la publicación doctrinal PD3-310 “Cross-Cultural Awareness” (2011), una excelente publicación con propuestas sólidas sobre cuál podría ser el proceso de formación socio-cultural (“Educational and Training on Cross Cultural Awareness”) dentro de nuestro Ejército, y que finaliza con una completa “Guía Cultural de Afganistán”.

Sin embargo, ¿qué falta con respecto a este ámbito en nuestro Ejército? Precisamente, de la materialización del proyecto anterior en un proceso formativo global que incorporase, de forma reglada y normalizada, conocimientos y destrezas sobre múltiples realidades socioculturales, tanto de una forma generalista como más focalizada en aquellos entornos con los que hay una alta probabilidad de entrar en contacto por razones operativas.

Esta formación debería estar implementada tanto en los Planes de Estudios de nuestras Academias Militares, en la Instrucción y Adestramiento propia de las Unidades como en las Fases de Preparación previas al despliegue y una vez que este ha tenido lugar. El reto planteado en este TFG es hacer una propuesta formativa en uno de estos apartados (se desarrolla en el capítulo 6 de este trabajo).



4. DIVERSOS CONCEPTOS DE LA CULTURA EN EL MUNDO MILITAR

4.1. PREFACIO

En contexto con lo mencionado en el capítulo anterior, en el cual hemos constatado como ha evolucionado el concepto de cultura a lo largo de numerosos conflictos durante décadas, la Real Academia Española de la Lengua define cultura como: “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico o industrial en una época, grupo social, etc.”.

Sin embargo, el vocablo “cultura” adopta múltiples acepciones y engloba un sinfín de universos académicos y lingüísticos. En el ámbito militar, desde el comienzo de este siglo aparecen neologismos cuyos significados son a veces confusos, dependiendo de la fuente bibliográfica de que se trate o el matiz o enfoque que se le quiera dar.

De hecho, el Dr. Brian R. Selmeski, profesor asociado y director del departamento de Iniciativas Estratégicas en la Air University (EEUU), se quejaba en su obra “Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development” (2007) del excesivo número de terminología relacionada con la Cultura, desarrolladas “con diferentes grados de sofisticación y con cierto bagaje teórico o con un respaldo teórico inadecuado, más intuitiva que rigurosa”. Y lo cierto que, como veremos más adelante, los diferentes autores consultados no tienen una unicidad de criterios a la hora de llenar de significado cada uno de los mismo. Como muestra, Selmeski correlaciona en esta obra una lista de términos asociados al fenómeno cultural que nos ocupa, con los autores de los que proceden:

- “Cultural savvy” (Wong y otros autores).
- “Cultural astuteness” (Stewart).
- “Cultural appreciation” (Collinson).
- “Cultural literacy or fluency” (McFarland).
- “Cultural adaptability” (Sutton and Gundling).
- “Cultural or human terrain” (Connable; Kipp y otros autores).
- “Cultural expertise” (Department of Defense; Kaczmar).
- “Cultural competency” (Collier; Johnson, Wiseman).
- “Cultural awareness” (Boré; Hajjar; Schwerzel; Skelton and Cooper; Wunderle).
- “Cultural intelligence” (Ang; Earley and Ang; Earley; Konrad).
- “Cultural understanding” (Bledsoe; Connable; Department of Defense of USA).

De hecho, como veremos en el siguiente epígrafe, la definición de un mismo término podrá llegar a tener puntos de vista diferenciados, según el autor lo esté tratando respecto del grado de “conocimiento cultural” alcanzado, del grado de “interacción” con la población local que permita un determinado conocimiento o destreza y, lo más importante, de la medida en que puedo aplicar esas destrezas en beneficio de la misión.



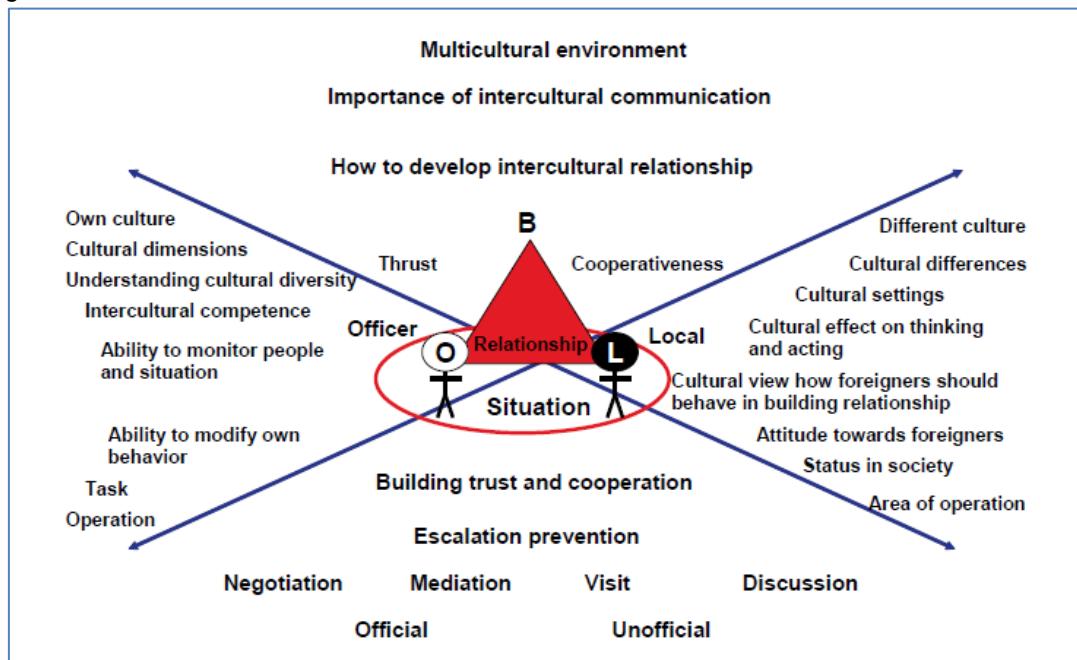
Esto supone una cierta “capacidad manipulativa o de influencia”, aspecto que se ha considerado de suma importancia y obligado a incorporar en el Módulo que desde este TFG se está configurando, por su claro sentido práctico.

Para poder comprender mejor los tres puntos de vista mencionados, Holmes-Eber, Scanlon y Hamlen (2009), nos correlacionan cada uno de los mismos con estos tres conceptos, los cuales nos ayudaran a seleccionar mejor solo a aquellos términos culturales que realmente sean del interés de este TFG, excluyendo al resto:

- El “terreno humano”, el cual engloba aquellos aspectos culturales del entorno operacional que pueden representarse visualmente en un mapa geográfico humano. Es lo mencionado como “conocimiento”.
- El “entorno social”, donde, incluye a las relaciones humanas y las interacciones entre las personas. Es la parte más dinámica, sin fronteras físicas de separación y más compleja de la sociedad. Es lo mencionado como “interacción”.
- Los “factores culturales” son aquellos aspectos de la sociedad que tienen la capacidad de afectar las operaciones militares. Se agrupan en cinco dimensiones (se verán más adelante con detenimiento).

Al fin y al cabo, la finalidad primaria del “conocimiento”, “interacción” y “manipulación o influencia” cultural es que se produzca una “comunicación eficaz entre emisores y receptores”, es decir, no solo entre los miembros de nuestras Fuerzas presentes en un Zona de Operaciones (ZO) y la población nativa local, sino también con sus compañeros de unidad, con los miembros de otros Ejércitos en un ambiente conjunto o combinado o con civiles, pertenecientes a organizaciones internacionales, etc., y que se resumirían de manera muy gráfica en la siguiente Figura 1 para el caso de nuestras Fuerzas (Toivonen, 2009).

Figura 1 Elementos de la comunicación intercultural





4.2. TERMINOLOGÍA CLAVE EN LA COMPRENSIÓN CULTURAL

La Publicación Doctrinal PD3-310 del ET (2011), define la “Conciencia Intercultural” (Cross-Cultural Awareness) como aquella que es ser capaz de “distinguir las similitudes y diferencias entre las diferentes culturas relacionadas con la nuestra, sin estar sesgado por la última; o al menos ser consciente de cómo nuestra propia cultura puede influir en el conocimiento de los demás”. Y ello se alcanza mediante “la capacidad de tomar conciencia de los valores, creencias y percepciones culturales [...]. Si añadimos el prefijo “Cross”, significa que al mismo tiempo somos conscientes de nuestra propia cultura, realizamos el esfuerzo para darla a conocer a los demás actores, proyectando una percepción correcta de la misma².

Por otro lado, el Dr. Brian R. Selmeski (2007) considera el término “Awareness” demasiado limitado³, y nos redirige a un término más académico, más ambicioso, como es el de “Cross-Cultural Competence 3C” (Competencia Intercultural), que se define como “la habilidad para, de forma rápida y precisa, comprender y, a continuación, relacionarse de forma efectiva y apropiada, con individuos de distinto bagaje cultural para alcanzar el efecto deseado. Esto se llevaría a cabo a pesar de no conocer la otra cultura e incluso aunque aspectos fundamentales de la otra cultura contradigan nuestras creencias más profundas o arraigadas”. Esto implicaría, según Selmeski:

- Una comprensión de las formas de pensar y actuar de otras personas, que requiere:
 - un aprendizaje continuo y activo (incluida la autocritica).
 - el reconocimiento y la aceptación de la diversidad como algo inevitable.
- La conversión de este conocimiento en acción a través de:
 - el cultivo de comportamientos positivos en determinadas circunstancias.
 - la capacidad de adaptar e integrar la conciencia a la acción.
- Un equilibrio entre la especialización y la generalización, como:
 - una sólida comprensión del concepto de cultura frente a la especialización en una cultura concreta.
 - habilidades lingüísticas frente al reconocimiento de la importancia de la lengua y/o la capacidad de utilizar eficazmente un traductor.
- El deseo de aumentar la legitimidad, la calidad y la eficacia del servicio y de la profesión militar, a través de la educación y la formación
- Políticas que reconocen la importancia de las 3C y las vinculan a la ética profesional.

Selmeski pone las bases a un proceso de aprendizaje cultural integrador dentro del ámbito

² Debemos distinguir entre “interculturalidad” y “multiculturalidad”: el primero, como se ha definido en el párrafo, se refiere a la interacción entre personas y colectivos de culturas diferenciadas, el segundo a la coexistencia cultural en tiempo y espacio.

³ La Publicación Doctrinal PD3-310 “Cross-Cultural Awareness” también reconoce este hecho, y no entra en conflicto con el término “Cross-Cultural Competence” de Selmeski (Ver Apto. 1.7. Cultural Awareness versus Cultural Competence), asumiendo que ambos términos son dos etapas diferenciadas de una misma línea de desarrollo, la primera más básica y la última como máximo nivel de especialización. Sin ser estrictamente sinónimos, cuando se refieren al proceso completo de aprendizaje, podemos inferir que sí están hablando de lo mismo.



militar (recordemos que es profesor de una Universidad militar norteamericana, de ahí la importancia de sus comentarios), pero no será el único punto de vista a tener en cuenta de cara a poder definir cuál es el rango de conocimientos / destrezas que perseguimos para los alumnos que cursen nuestro Módulo.

Otra concepción más pragmática que la de Selmeski, se desarrolla bajo el término “Operative Culture” (Cultura Operativa), en el que ya no se persigue conocer todos los aspectos de la cultura ajena, sino únicamente aquellos que influyen y sean relevantes en el área donde opera el combatiente y se desarrolla la misión.

Según Salmoni y Holmes-Eber en su obra de 2011, la primera aproximación al término “Cultura Operativa” fue aportada por el sociólogo Ward Goodenough en 1971, que lo utilizó para referirse a la misma como un “conjunto de normas y comportamientos que las personas adoptan, o activan, dado el grupo en el que se encuentran para un fin determinado”.

En esta misma obra, sus autores, introdujeron una definición más comprensible e intuitiva: “La Cultura Operativa son aquellos aspectos culturales que pueden influir en el resultado de una operación militar o, por el contrario, aquellas acciones militares que influyen en el equilibrio cultural dentro de un área de operaciones”. Además, apuntaban que conformaban un conjunto de habilidades:

- Conocimiento de las consideraciones que entran en juego en las sociedades humanas a nivel mundial.
- Capacidad para desenvolverse entre pueblos diversos.
- Comprensión de las sociedades humanas específicas en las que se despliega.
- Capacidad para integrar con éxito este conocimiento y comprensión en la planificación operativa y la ejecución de la misión.

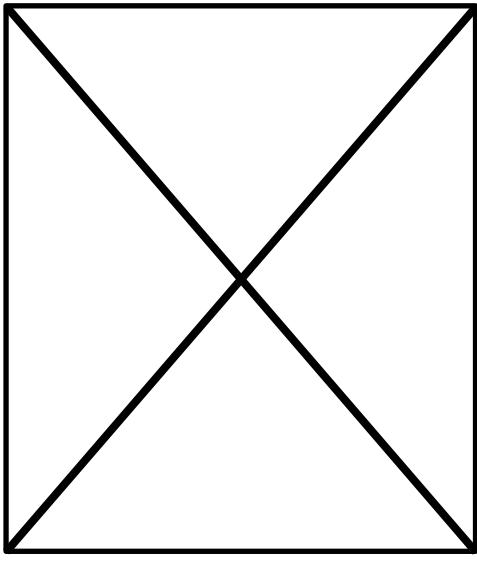
Haciendo un resumen de los dos enfoques anteriormente vistos, tendríamos:

- Cuando el enfoque cultural es mayoritariamente operacional y la finalidad es la influencia para obtener una ventaja.
- Cuando el enfoque cultural va dirigido a la comprensión de la cultura ajena mediante su conocimiento y con la finalidad de alcanzar un efecto deseado con el intercambio cultural positivo para ambas partes.

Sin embargo, los dos conceptos analizados (“Competencia Intercultural” y “Cultura Operativa”), comprenden cada uno de ellos un modelo que se estructura en una jerarquía terminológica. Veremos de forma comparativa que comprende cada uno de ellos en la siguiente Tabla 1, elaborada a partir de la Publicación Doctrinal PD3-310 y del trabajo de Salmoni y Holmes-Elber (2011).



Tabla 1 Comparación de terminologías culturales (elaboración propia)

ENFOQUE "CULTURA OPERACIONAL" (en orden ascendente)	ENFOQUE "COMPETENCIA INTERCULTURAL" (en orden ascendente)
RECONOCIMIENTO CULTURAL (CULTURAL ACKNOWLEDGMENT)	CONCIENCIA CULTURAL (CULTURAL AWARENESS)
<p>Se considera que los factores culturales influirán en el futuro entorno operativo y, al trabajar para mejorar y luego explotar esas habilidades, nuestra fuerza tendrá más posibilidades de éxito operativo. Este reconocimiento cultural ilustra que varias culturas son diferentes y que debemos esforzarnos por aprender más sobre ellas.</p> <p>Este nivel es el mínimo de Comprensión Cultural que se adquiriría durante el ENTRENAMIENTO EN TIEMPOS DE PAZ, con el que los combatientes estarán preparados para un aprendizaje de mayor nivel y se les proporciona una base para desarrollar su interés profesional y personal por la cultural.</p>	<p>Es el PRIMER NIVEL DE CONOCIMIENTO CULTURAL que se adquiere identificando los rasgos y patrones culturales genéricos y básicos, como, por ejemplo: creencias, los valores, las ideologías, las actitudes, los supuestos, las expectativas, las percepciones, los motivos, las intenciones, los comportamientos, etc. respondiendo a las preguntas "qué, cómo, dónde y cuándo" sobre cada factor.</p> <p>Supone conocer el concepto de cultura y las implicaciones de la misma que pueden ser relevantes para las operaciones. Desarrolla la capacidad de ser autoconsciente de nuestra propia cultura.</p>
CONCIENCIA CULTURAL (CULTURAL AWARENESS)	
<p>Es el conocimiento de los factores culturales y la comprensión de su impacto en el planeamiento y la conducción de operaciones militares. Es el resultado tanto de la FORMACIÓN ESTANDARIZADA O GENERALISTA COMO DE UNA FORMACIÓN ESPECÍFICA.</p> <p>La concienciación permite comprender la intención de los diversos actores dentro de nuestro espacio de batalla y la forma en que estos actores interactúan dentro de los grupos. Esta información nos permite, entre otros, evitar malentendidos que puedan impedirnos el cumplimiento de nuestra misión o que pudieran ser utilizados por los adversarios como herramienta contracultural. La conciencia cultural es el NIVEL MÍNIMO de conocimiento cultural que debemos esperar en un DESPLIEGUE OPERATIVO.</p>	
COMPRENSIÓN Y EMPATÍA CULTURAL (CULTURAL UNDERSTANDING / EMPATHY)	COMPRENSIÓN CULTURAL (CULTURAL UNDERSTANDING)
<p>Se refiere a un CONOCIMIENTO MÁS PROFUNDO DE LA CULTURA ESPECÍFICA que permite una visión general de los procesos de pensamiento, los factores de motivación y otras cuestiones que pueden ser examinadas con fines de planificación.</p> <p>Si se va más allá de la comprensión del entorno social y cultural y, de hecho, "se empatiza", es decir, nos identificamos mentalmente con una cultura y la comprendemos por completo, estaríamos hablando de nivel superior de la Compresión Cultural denominado EMPATÍA CULTURAL (CULTURAL EMPATHY).</p>	<p>Es un NIVEL SUPERIOR MÁS ELEVADO Y PROFUNDO DE CONOCIMIENTO CULTURAL que nos permite comprender la dinámica cultural y las relaciones causa-efecto que desencadenan los cambios en la cultura.</p> <p>El entorno operativo actual es complejo y fluido. Los factores y dimensiones culturales no se manifiestan por separado de los actores, y forma que todo está interrelacionado de forma sistemática, lo que permite elaborar un modelo que representa la realidad de "por qué" se producen los cambios.</p>



COMPETENCIA CULTURAL (CULTURAL COMPETENCE)	COMPETENCIA CULTURAL (CULTURAL COMPETENCE)
<p>Es lo que en ciertas publicaciones se ha llegado a definir como “Astucia Cultural” (Cultural Cunning).</p> <p>Esta se alcanza cuando el personal es capaz de integrar la información obtenida en la comprensión de los factores culturales con nuestros requisitos militares, lo que apoyará el éxito de la misión.</p> <p>Por tanto, la competencia consiste en utilizar sus conocimientos culturales correctamente y determinar los resultados que son ventajosos para la misión. Esta fusión entre destreza y conocimiento debe ser el objetivo del personal clave de la Fuerza y es lo que deberían procurar en la jerarquía de la cultura operativa.</p>	<p>Es el NIVEL MÁS ALTO en la jerarquía del conocimiento cultural y se refiere a una capacidad o competencia personal que algunos militares y civiles especializados deben adquirir antes de ser desplegados en una Zona de Operaciones.</p> <p>Esta solo se adquiere a través de la educación especializada (conocimientos) y la formación (habilidades), complementada y ampliada a través del dominio del idioma local y la experiencia en la zona/cultura objetivo.</p> <p>Tiene la capacidad de discernir el impacto de los diferentes aspectos de la cultura relacionados con las operaciones y, en la medida de lo posible predecir/estimar los efectos de las acciones propias y del adversario en el entorno operacional/ población.</p>

Aunque el enfoque es diferente, y la terminología no es del todo coincidente, son conceptos que se complementan y que nos sirve para darnos una visión mucho más amplia y abierta del fenómeno intercultural en operaciones.

Lo anterior nos hace concluir que no podemos hablar en valores absolutos cuando hablamos de terminología cultural, sino en rangos de conocimientos o destrezas o en progresión de los mismos de un escalón al siguiente superior.

4.3. RELACIÓN ENTRE DOMINIO CULTURAL Y LAS FUNCIONES MILITARES DESARROLLADAS

Selmeski, en “Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development” (2007), propone a modo orientativo cuatro niveles de Competencia Intercultural, relacionados tanto con la responsabilidad militar que se ostente como con la jerarquía terminológica descrita en el apartado anterior. Estos Niveles serían:

- **NIVEL 1** o Inicial, propio de los empleos de Cadete o nuevo oficial, Sargento, Cabo y Soldado: se persigue que el individuo alcance unas competencias básicas tomando como referencia su propia “identidad cultural”, su propia visión del mundo adquirida por influencias nacionales, familiares, religiosas, entre otras; respondiendo a las preguntas de “quién soy”, “cómo veo el mundo”, “cuáles son los valores de mi país y mi civilización”, etc.; con el fin que pueda desarrollar una comprensión inicial básica sobre otras realidades culturales. El objetivo final será que asimile adecuadamente el concepto de conciencia cultura, basado en su propia experiencia y en la conciencia de la existencia de otras realidades culturales interpersonales e intergrupales.

Podemos correlacionar que estaríamos en un rango de conocimiento que abarcaría entre el reconocimiento y una formación generalista básica en conciencia cultural.

- **NIVEL 2** o Intermedio, propio de los empleos de Capitán, Teniente, Sargento 1º, Sargento y Cabo 1º: se persigue que el individuo alcance unas competencias de “facilitador intracultural”, en las que, basándose en su conocimiento sobre múltiples culturas con valores próximos a la suya, sea capaz de trabajar eficazmente con personal



de otras culturas de forma desenvuelta. Se tratarían de aliados con culturas diferentes, pero donde hay mucho en común. El objetivo final es dominar los elementos claves de esas otras culturas (costumbres, religión, etc.), pudiendo hacer inferencias a partir de comportamientos, símbolos o significados subyacentes, que le permite interactuar de forma eficaz a la hora de evitar posibles malentendidos.

Podemos correlacionar que estaríamos en un rango de conocimiento/destreza que abarcaría entre la conciencia cultural generalista y con algunos conocimientos específicos en ciertas culturas próximas a la nuestra.

- NIVEL 3 o Avanzado, propio de los empleos de Tte. Coronel, Comandante, Subteniente, Brigada y Cabo Mayor: se persigue que el individuo alcance unas competencias de “líder pluricultural”, capaz de trabajar eficazmente en entornos en los que hay más disimilitudes que similitudes entre los grupos, como por ejemplo, en una coalición multinacional y multirracial, con personal diplomático, OG’s, ONG’s y OI. El objetivo final es alcanzar un sentido cultural que le permita reconocer la diversidad y alinear los comportamientos del equipo en el que trabaja con el contexto de cada entorno cultural.

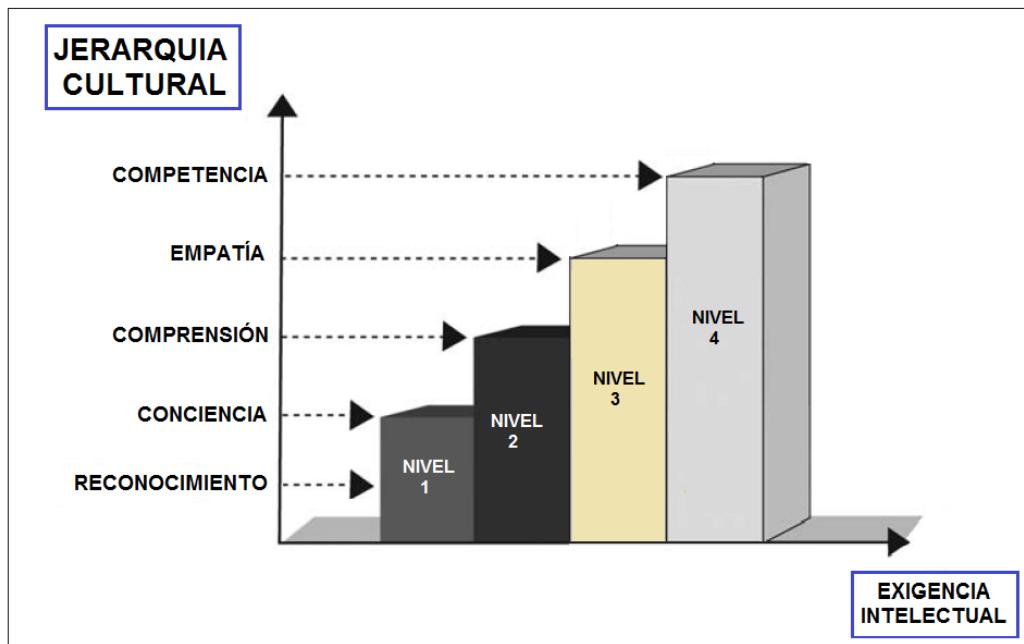
Podemos correlacionar que estaríamos en un rango de conocimiento/destreza que abarcaría entre la comprensión y la empatía cultural.

- NIVEL 4 o Alto Nivel, propio de Asesores Culturales o de los empleos de General, Coronel o Suboficial Mayor: se persigue que el individuo alcance unas competencias de “embajador intercultural”, capaz de encontrar, con su propia visión y valores culturales, puntos de referencia externos complejos que le permitan trabajar y colaborar fuera de este marco con grupos culturalmente heterogéneos o conflictivos, llegando a ser experto en técnicas de negociación o diplomáticas.

Podemos correlacionar que estaríamos en un rango de conocimiento/destreza que abarcaría entre la empatía y competencia cultural.

La siguiente Figura 2 clarifica lo que se acaba de exponer:

Figura 2 Relación entre Jerarquía y Niveles de Competencia Intercultural (elaboración propia)





Sin embargo, esta clasificación no es estanca ni inamovible. Solo expone un rango de conocimiento/destreza deseable o ideal, ya que esta debe ser resultado de un proceso evolutivo ascendente, a medida que se pasa de una situación de formación o de entrenamiento inicial, hasta alcanzar la que se necesitaría específicamente cuando se estuviese desplegado como parte de un contingente.

Además del conocimiento cultural que se deba alcanzar en función de la jerarquía “vertical” militar que se ostente, existe otra consideración más “horizontal”, que correspondería a todo aquel personal que desempeñe unas funciones muy específicas que demanden un alto conocimiento/destreza en competencia intercultural. Sin ser lo únicas, sirvan estos cuatro de ejemplo:

- Personal CIMIC: la publicación aliada (OTAN) AJP 3.19 (2018) asigna al personal de la Cooperación Cívico Militar (CIMIC) la responsabilidad en la coordinación y cooperación entre el Comandante y los actores civiles presentes en el entorno operacional, responsabilidad que les lleva a “comprender y ser sensible a las costumbres, creencias, convicciones y patrimonio locales [...]”.
- Personal Psyops: la publicación aliada (OTAN) AJP-3.10.1, (2014), define las Operaciones Psicológicas (Psyops) como aquellas actividades que utilizan métodos y medios de comunicación dirigidos a audiencias aprobadas, entre las que esta la población local). Para realizar estas actividades, se precisa de una profunda comprensión y conocimiento de la composición cultural, histórica y social del público objetivo, todo lo cual puede utilizarse “para influir en el cambio de comportamiento a corto plazo y de actitud a largo plazo”.
- Personal de Inteligencia: la inteligencia militar es otro ámbito en el que se requiere una alta especialización en competencia intercultural, precisamente por su necesidad de conocer cómo se construye el proceso de toma de decisiones de los adversarios en base a su sustrato cultural. Especial consideración tienen los operadores de Inteligencia Humana (HUMINT), que deben evaluar la credibilidad de la información aportada por fuentes locales, en base a conocimientos conductuales, psicológicos y lingüísticos aplicados a esa cultura (Jandora, 2006).
- Personal de Operaciones Especiales: la publicación aliada (OTAN) AJP-3.5, (2019), establece que este personal debe tener “el entrenamiento, las destrezas, el equipo, el tiempo de planificación y ensayo adecuados, así como la comprensión cultural y en inteligencia requerida para cumplir los requisitos de la operación”.

4.4. LOS DOMINIOS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE DE BLOOM

Debido a la naturaleza didáctica del objetivo de este trabajo, la introducción de una figura como Benjamín Bloom se hace extremadamente necesaria. Bloom publicaba en su “Taxonomy of Educational Objectives, handbook I: the cognitive domain” (1956), sus teorías ampliamente aceptadas en el mundo académico sobre el proceso de aprendizaje. Así, afirmaba en su obra que, desde un punto de vista metodológico, el aprendizaje implica un cambio de comportamiento que puede ser persistente o no, debido a las aportaciones cognitivas o a la experiencia, asegurando así mismo que el aprendizaje es un proceso psicológico.



Bloom afirmaba, asimismo, que el aprendizaje se produce en tres ámbitos diferentes, como eran: “el cognitivo”, “el psicomotor” y “el afectivo”, y en todos estos dominios, el aprendizaje es “progresivo” y “jerárquico”.

A continuación, se describen muy brevemente cada uno de estos tres ámbitos, relacionándolos con la formación intercultural que perseguimos, objeto de este TFG:

- Dominio Cognitivo: se basa en los procesos mentales para adquirir conocimientos y comprensión. Estas habilidades implican pensar, recordar y juzgar, e incluso imaginar y planificar. Es el “dominio del pensamiento”, que nos hace recordar lo expuesto como “terreno humano”.
- Dominio Afectivo: se basa en los sentimientos y emociones, y por lo tanto, es eminentemente subjetivo. Implican cómo una persona se relaciona e interactúa con lo que aprende y qué actitud adopta frente a ello, tanto intelectual como emocionalmente. Es el “dominio de los sentimientos”, que nos hace recordar lo expuesto como “entorno social”.
- Dominio Psicomotor: se basa en las habilidades conductuales que realmente nos permiten interactuar físicamente con otras personas, ya sea con una finalidad meramente social o manipulativa. Es el “dominio de la acción”, que nos hace recordar lo expuesto como “factores culturales”.

En referencia a la Taxonomía de Bloom, Salmoni y Holmes-Eber (2011) sostienen que la formación en el ejército adopta casi siempre un modelo de aprendizaje basado en los dominios cognitivo y psicomotor, sin empeñarse en un tipo de inteligencia. Menos asociado a las competencias militares tradicionales, es la “inteligencia social”, o como denominan otros autores “inteligencia emocional”, definidas como: “capacidades que no se suelen enseñar en los centros de formación, ni entrenarse, sino que se desarrolla a través de un proceso que combina la experiencia, la reflexión y el autoconocimiento”.

Dicha inteligencia se refiere según Salmoni y Holmes-Eber; “a la capacidad intelectual de entenderse a sí mismo y a los demás, percibiendo mejor su estado emocional cuando interactúa socialmente, basándose en aptitudes empáticas”.

La inteligencia social o emocional forma parte intrínseca de una de las dos terminologías que analizamos anteriormente de forma más detenida, la “Competencia Intercultural” (Cross-Cultural Competency 3C), y esto es precisamente lo que la hace diferente al término “Cultura Operativa”, señalando los autores que ambos términos no son sinónimos, pero sí complementarios: mientras que la primera se centra en la adaptabilidad de una persona a una cultura diferente a la suya, la segunda se centra en la forma de entender, planificar y operar en esas culturas a las que nuestros combatientes tienen que adaptarse, sin que ambos fines sean incompatibles.

De una manera simplificada, si bien en la “Competencia Intercultural” debemos considerar los tres dominios de Bloom expuestos anteriormente y, por tanto, nos da la respuesta más completa al problema formulado en este TFG, se debe incorporar al mismo tiempo la óptica más pragmática para el cumplimiento de la misión de la “Cultura Operativa”.

En resumen, si bien el “Módulo General de Conocimiento Culturales de la Zona de Operaciones”, debe desarrollarse bajo las premisas de la “Competencia Intercultural” (y por esta terminología llamaremos a partir de ahora al objetivo de nuestro TFG), incorporaremos también la finalidad perseguida por la “Cultura Operativa”.



4.5. FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA INTERCULTURAL BAJO LOS TRES DOMINIOS DE APRENDIZAJE DE BLOOM

Según Bloom, cada uno de los dominios expuestos en el epígrafe anterior, tienen descriptores propios, directamente relacionados con las habilidades ascendentes en el aprendizaje que se alcancen, en función de las capacidades propias de cada uno (innatas y de formación) y de la exposición a un entorno cultural diferente al nuestro (experiencias). En la siguiente Figura 3 se explica las habilidades ascendentes en el aprendizaje según Bloom:

Figura 3 Niveles de Aprendizaje según la Taxonomía de Bloom (Fuente “Salmoni y Holmes Eber/2011” pág.: 274)

DOMINIO	NIVELES DE APRENDIZAJE ASCENDENTE					
	1	2	3	4	5	6
COGNITIVO	Conocimiento Compresión		Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
PSICOMOTOR	Imitación Manipulación		Precisión Articulación		Naturalización	
AFECTIVO	Recepción Respuesta	Valoración		Organización	Valores Complejos	

Veamos, según Bloom, las características de cada Descriptor en las Tablas 2, 3 y 4, a los que se han añadido otros descriptores sinónimos:

Tabla 2 Descriptores del aprendizaje Cognitivo (elaboración propia)

DOMINIO DE APRENDIZAJE COGNITIVO		
NIVEL	DESCRIPTORES	CARACTERÍSTICAS
1	CONOCIMIENTO (conocer, saber)	Recordar lo aprendido previamente. Poner en valor nuestros propios valores culturales como punto de inicio.
2	COMPRENSIÓN (comprender, comentar, diferenciar, detectar)	Comprender el significado del fenómeno cultural explicando, resumiendo o estimando las consecuencias de nuestras acciones.
3	APLICACIÓN (aplicar, identificar, detectar, relacionar, describir, prever)	Utilizar lo aprendido en situaciones nuevas/concretas, aplicando reglas, métodos, conceptos, y principios.
4	ANÁLISIS (analizar, descomponer)	Descomponer el conocimiento en partes más asequibles para comprender su estructura organizativa y la relación entre sus partes.
5	SÍNTESIS (sintetizar, resumir)	Unir las partes para formar un nuevo conjunto, como un plan o un sistema de clasificación.
6	EVALUACIÓN (evaluar, saber juzgar)	Juzgar el valor del conocimiento según sean generados internamente o según criterios externos.

*Tabla 3 Descriptores del aprendizaje Afectivo (elaboración propia)*

DOMINIO DE APRENDIZAJE AFECTIVO		
NIVEL	DESCRIPTORES	CARACTERÍSTICAS
1	RECEPCIÓN (recepcionar, recibir, aceptar)	Disposición a recibir el aprendizaje a través de la conciencia y la atención seleccionada.
2	RESPUESTA (responder, participar, evitar)	Participación activa con el suficiente compromiso con un tema o actividad para buscarlo.
3	VALORACIÓN (valorar, verificar, ser consciente)	Ver la valía/valor en el sujeto, motivado por el compromiso con el valor subyacente y claramente identificable, lo cual guía nuestro comportamiento.
4	ORGANIZACIÓN (organizar, construir, saber aunar)	Reunir y construir un sistema de valores coherente e internamente relacionado con los valores que ya se tienen, en un equilibrio que depende de los acontecimientos y momentos específicos en el tiempo.
5	VALORES COMPLEJOS (valorar de forma interna y compleja, estructurar)	Internalización de los valores según una jerarquía, creando un "estilo de vida" característico que permita unas relaciones interculturales efectivas.

Tabla 4 Descriptores del aprendizaje Psicomotor (elaboración propia)

DOMINIO DE APRENDIZAJE PSICOMOTOR		
NIVEL	DESCRIPTORES	CARACTERÍSTICAS
1	IMITACIÓN (imitar, repetir, practicar, poner en práctica, llevar a cabo)	Repetir un acto que ha sido demostrado o explicado, con ensayo y error hasta lograr la respuesta adecuada.
2	MANIPULACIÓN (reaccionar, prever, manipular, realizar, cumplimentar)	Practicar una habilidad concreta hasta que se convierta en habitual y se pueda realizar con cierta competencia, pero no con certeza.
3	PRECISIÓN (actuar, precisar, evitar, detener)	Competencia a través de una actuación fluida sin titubeos, que puede ser compleja.
4	ARTICULACIÓN (articular, ejecutar)	La precisión está tan bien desarrollada que los patrones de movimiento pueden ser modificados para necesidades o problemas especiales.
5	NATURALIZACIÓN (automatizar, ejecutar con precisión)	La respuesta es automática, permitiendo nuevos actos motrices o formas de manipulación a partir de la comprensión y las habilidades desarrolladas.

Lo que obtenemos son las “formas verbales” (conocer, comprender, aplicar, etc.) las cuales nos ayudaran a definir las “Competencias docentes a alcanzar dentro de cada nivel de destreza” en función del tipo de Formación al que lo tengamos que aplicar, aspecto al que haremos referencia en el siguiente apartado.

Los autores Salmoni y Holmes-Eber (2011) dan un paso más hacia adelante, y van a diferenciar dos tipos de formación cultural en el ámbito militar, aplicando los descriptores anteriormente obtenidos a los diferentes Niveles en Competencia Intercultural definidos por Selmesky, de la siguiente forma explicada en la siguiente tabla:



Tabla 5 Propuesta de Formación Cultural según Salmoni y Holmes-Eber (elaboración propia)

TIPO DE FORMACIÓN	ENFOCADO A	NIVELES SELMESKY	DOMINIOS DE BLOOM	DESCRIPTORES	
FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR	No se centra en una región específica, sin embargo, es necesario un cierto "contexto regional" para el aprendizaje conceptual. NO TIENE DOMINIO DE APRENDIZAJE PSICOMOTOR	Nivel 1. Inicial o novato	COGNITIVO	CONOCIMIENTO COMPRENSIÓN	
			AFECTIVO	RECEPCIÓN	
		Nivel 2. Intermedio	COGNITIVO	CONOCIMIENTO COMPRENSIÓN APLICACIÓN	
				AFECTIVO	RECEPCIÓN RESPUESTA VALORACIÓN
			Nivel 3. Avanzado	COGNITIVO	CONOCIMIENTO COMPRENSIÓN APLICACIÓN ANÁLISIS SÍNTESIS
					AFECTIVO
		Nivel 4. Embajador intercultural de alto nivel		COGNITIVO	CONOCIMIENTO COMPRENSIÓN APLICACIÓN ANÁLISIS SÍNTESIS EVALUACIÓN
					AFECTIVO
			AFECTIVO		VALORES COMPLEJOS
			ENTRENAMIENTO PREVIO AL DESPLIEGUE	Centrada en el entorno geográfico donde se van a desarrollar las Operaciones.	Entre Nivel 2. Intermedio y Nivel 3. Avanzado (Mayores habilidades están restringidas a expertos de la Unidad)
AFECTIVO	RECEPCIÓN RESPUESTA VALORACIÓN				
PSICOMOTOR	IMITACIÓN MANIPULACIÓN				

Como se expone en la Tabla anterior, en la propuesta de Formación Profesional Militar, este tipo de aprendizaje no se centra en una región específica, sin embargo, es necesario un cierto "contexto regional" para el aprendizaje conceptual con un fin didáctico. Deben utilizarse para este fin, ejemplos de regiones o culturas para ilustrar las dinámicas culturales generales, permitiendo al alumno comprender y aplicar mejor los conceptos y principios generales.



Obsérvese también que no aparece en esta Formación el dominio del Aprendizaje Psicomotor, ya que ello supone la aplicación en el terreno práctico de destrezas que únicamente son resultado de un profundo aprendizaje, habilidades innatas y experiencias personales.

También se señala en la Tabla, que la Formación Previa al Despliegue debe estar centrada en el entorno geográfico humano donde se van a desarrollar las Operaciones. Para ello, es necesario contar con el apoyo académico universitario, especialmente de la Antropología Social, que sirva para “alimentar” la estructura de conocimientos culturales propia de esa región de forma mucho más profunda y eficiente. Como aseguraba el Coronel Anthony P. Arcuri de la Us Army (2007): “el objetivo de los estudios de antropología es desarrollar patrones culturales y encontrar razones inherentes para sus prácticas y tradiciones. Un análisis cultural antropológico puede proporcionar al mando militar la información que requiere para completar el análisis de la misión, su planeamiento y ejecución”.

Sin embargo, la gran deficiencia encontrada en la estructura anterior es precisamente la ausencia de una proceso formativo de Competencia Intercultural que sirva de puente entre la Formación Académica y la Fase de Preparación previa a un despliegue, es decir, existe una “deficiencia” formativa que se identifica en la Instrucción y Adiestramiento propia de la Unidad, que sirva para mantener los conocimientos adquiridos en la Formación Académica y prepare al combatiente hacia una formación más específica de cara a un posible despliegue.

Lo cierto es que el documento MNE-6, OBJ 4.3 “Cross-Cultural Awareness” (2010) aborda esta formación cultural en la Unidad, pero de una manera sucinta, dando únicamente pautas o recomendaciones a modo de guía para que esta se pueda ser desarrollada a posteriori.

Dado el interés que suscita este documento para el objetivo final de este TFG, en el siguiente Capítulo se realizará una exposición más pormenorizada del mismo, centrada en la parte dedicada a la “formación cultural”.



5. EL EXPERIMENTO MULTINACIONAL N°6 CONCIENCIA INTERCULTURAL (CROSS-CULTURAL AWARENESS)

5.1. INTRODUCCIÓN AL EXPERIMENTO MULTINACIONAL N°6

La Revista “Ejército de Tierra Español” nº 845, de julio-agosto (2011), dedica una completa monografía sobre el “Experimento Multinacional (Multi-National Experiment MNE) Nº 6. Conciencia Intercultural” (Cross-Cultural Awareness- CCA). La importancia de este experimento multinacional reside en ser, hasta la fecha, el único estudio multinacional en el que ha participado el ET donde se ha tenido como objetivo el estudio de los múltiples aspectos del conocimiento cultural en el ámbito militar, entre el que se encuentra, precisamente, la Formación Cultural.

Como ya se ha explicado anteriormente en el apartado 4.1, podemos considerar equivalentes los términos “Cross-Cultural Awareness” y “Cross-Cultural Competence 3C” para el objetivo perseguido en este TFG, donde, aunque cada uno de ellos hace referencia a dos etapas diferentes (inicial y final) de una misma línea de desarrollo formativo, se sobreentiende que ambos términos designan de una forma extensa, al conjunto formativo en el que ambos están incluidos, no a una de las etapas del mismo.

5.2. ORIGEN Y DESARROLLO DE LOS EXPERIMENTOS MULTINACIONALES

En el artículo “Introducción” de la Revista Ejército mencionada, el Excelentísimo General de División Comas Abad (ET), explica el origen de los Experimentos Multinacionales (MNE) como proyectos impulsados por el Mando Conjunto de los EEUU (USJFCOM), con participación de países aliados y amigos, y que tienen por finalidad experimentar nuevos conceptos y capacidades que mejoren el rendimiento de las FAS en operaciones de respuesta de crisis, realizadas en un ambiente multinacional.

En España ha sido el Estado Mayor Conjunto (EMACON), a través de la extinta Unidad de Transformación (UTRAFAS)⁴, el órgano encargado de liderar la participación de las FAS españolas en las diferentes campañas de las MNE. En concreto, la sexta (6) campaña del MNE tenía como lema “The irregular challenge: a comprehensive approach to a complex problema”, descompuesto en cuatro partes:

- 1º. Sincronización de esfuerzos.
- 2º. Compartir información.
- 3º. Valoración del desarrollo de la campaña.
- 4º. Comprensión de la situación (“situational awareness”).

⁴ La Unidad de Transformación (UTRAFAS) fue sustituida en el año 2015 por el Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (CCDC).



Se sigue explicando en el artículo del General de División (GD) Comas Abad, que en el cuarto de ellos se incluía el “Objetivo 4.3 “Conciencia Intercultural” con la siguiente finalidad: “Develop an improved ability for coalition forces and partners to promote cross-cultural awareness of the operational environment in order to contribute to a shared situational understanding”.

En el artículo “El Concepto de la Conciencia Intercultural” del Comandante (Cte.) Fernández Alfaro (publicado también en la misma edición mencionada de la Revista Ejército), explica que este objetivo fue asignado al Ejército de Tierra español y liderado por el MADOC, con la colaboración de la Universidad de Granada (UGR), contando también con personal de otras Instituciones y Unidades del ET: Ministerio de Asuntos Exteriores, Real Instituto Elcano, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Internacional de Toledo para la Paz, CIFAS, CESEDEN, y unidades militares como FUTER, CGTAD, Escuela de Guerra, Regimiento de Inteligencia, Grupo de Operaciones Psicológicas, Batallón CIMIC, entre otras.

El motivo para abordar esta deficiencia surge a raíz de las reiteradas lecciones aprendidas extraídas de la participación de países OTAN en diferentes ZO, definida como: “el vacío en la formación de las tropas propias en la forma de relacionarnos e interactuar, en todos los niveles posibles, con la población local”.

Numerosas naciones decidieron participar en este proyecto liderado por España, en concreto: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Polonia, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, Hungría y Grecia.

El escenario seleccionado para llevar a cabo todo el proceso se basó fundamentalmente en Afganistán. Así mismo, se determinó que la conciencia intercultural aplicada a las operaciones tiene dos vertientes claramente diferenciadas y relacionadas con dos características de los conflictos actuales (GD Comas Abad, 2011):

- La necesidad de trabajar y cooperar en coaliciones, con ONG's, OI, etc., con personal de origen cultural distinto al propio, en el siguiente sentido:
 - Operaciones de Estabilización: en la que se buscaría obtener la simpatía, la ausencia de rechazo o el agradecimiento de la población local.
 - Operaciones Contrainsurgencia: en la que se buscaría el apoyo de la población local, siendo la seguridad la condición principal.
- La interacción con la población local.

El proceso científico utilizado, denominado “concept development & experimentation (CD&E)”, duraría dos años (2009 – 2011) con el abordaje de hasta cuatro líneas de investigación, siendo la más interesante para este TFG la Línea de Investigación 4, denominada “Guidelines for commanders and staffs: how to incorporate cross cultural awareness into syllaby/curricula and training programs”, la cual fue desarrollada bajo el liderazgo de la Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación (DIEN) del MADOC del ET, en la que se “determinaron las herramientas y metodología necesarias para que los componentes de las FAS alcancen dicha Conscienciación” (Cmte. Fernández Alfaro, 2011).

En el siguiente epígrafe desarrollaremos específicamente las conclusiones de esta Línea de Investigación.



5.3. CONCLUSIONES DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Nº4 DEL OBJETIVO 4.3

Los Comandantes Francisco Javier García Gómez y José Fernández-Alfaro del ET (2010), presentan en el Capítulo 2 "Training, education and cross cultural awareness" de la Línea de Investigación 4, una propuesta de estructura formativa cultural dentro del ámbito militar, derivada de las conclusiones obtenidas de los estudios realizados. Básicamente, la propuesta establece etapas diferenciadas, que se resumen en la siguiente Tabla.

Tabla 6 Propuesta Formación Cultural Línea de investigación Nº 4 del Objetivo 4.3 del MNE-6 (elaboración propia)

ETAPA	TIPO DE FORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS	SE ALCANZA
FORMACIÓN ACADÉMICA	INICIAL	<p>La formación inicial para el personal que se incorpora a las Fuerzas Armadas por primera vez, debiendo ser esta obligatoria (cualesquier que sea el grado militar que se obtenga al final de esta etapa) y se desarrolla en las academias militares.</p> <p>En esta etapa se debe aprender los conceptos esenciales relacionados con la cultura (definiciones de cultura, aspectos culturales, dimensiones de la cultura, facetas y rasgos destacados, etc.), debiendo prestar la debida atención a la comprensión y el análisis de la "cultura propia".</p> <p>La cultura debe abordarse desde una perspectiva antropológica, sin centrarse en una región o un país concretos. La amplitud y el alcance de los contenidos dependerán del tiempo disponible y de la formación del alumno.</p>	<p>"Conciencia Cultural"</p> <p>(Nivel 1 de Selmesky)</p>
		<p>La formación avanzada para el personal experimentado, la cual no debe ser obligatoria y puede servir para varios fines: mejorar la formación inicial, capacitar al personal para la promoción, la especialización, etc.</p> <p>Si el conocimiento cultural adquirido es lo suficientemente profundo, se puede alcanzar el máximo nivel de capacidad cultural (Nivel 4). Para llegar a este nivel de competencia cultural se recomienda tener una habilidad lingüística adecuada además de los conocimientos y habilidades adquiridas en las dos etapas. Es fundamental la experiencia en la Zonas de Operaciones (interactuando con los nativos durante largos períodos de servicio) será otro requisito para que el personal alcance este nivel de competencia cultural.</p> <p>Estos cursos específicos deberían desarrollarse no sólo en los centros militares, sino también aprovechando la universidad con cursos de postgrado y otros centros académicos y deben estar limitados a un número reducido de alumnos.</p>	<p>"Compresión Cultural" que evoluciona en algunos casos a "Competencia Cultural"</p> <p>(Niveles 2, 3 y 4 de Selmesky)</p>



ETAPA	TIPO DE FORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS	SE ALCANZA
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO GENERAL EN LA UNIDAD (II/A)	GENERAL	<p>Ya sea a través de la formación individual, o colectiva (pelotones y escalones superiores), en las Unidades debe llevarse a cabo un proceso de instrucción y adiestramiento general diseñado para mantener la aplicación de las habilidades y destrezas adquiridas mediante la Formación Académica y Avanzada y que sirva de puente para la Fase de Preparación previa al despliegue. Para ello, deben conjugarse los tres dominios de la Taxonomía de Bloom, tanto el dominio cognitivo, afectivo como en el ámbito psicomotor, siendo su objetivo asentar la “Conciencia Cultural” para alcanzar una “Comprensión Cultural” generalista, estableciendo unos criterios de valoración y evaluación de lo aprendido que nos permitan asegurarnos que se ha alcanzado dicho objetivo.</p> <p>ESTA FASE SERÁ LA QUE SE DESARROLLE DE FORMA ESPECIFICA.</p>	<p>“Conciencia Cultural” que evoluciona en algunos casos a “Comprensión Cultural”</p> <p>(Niveles 1, 2 y 3 de Selmesky)</p>
FASE DE PREPARACIÓN Y FASE DESPLIEGUE	PREVIA AL DESPLIEGUE EN EL TERRITORIO NACIONAL	<p>En esta fase se pueden utilizar los recursos empleados durante el entrenamiento general, con participación de personal perteneciente a la población local de Zonas de Operaciones, lo cual ayuda a crear confianza y dar a conocer su cultura de primera mano, además de personal académico universitario, especialmente antropólogos.</p> <p>Son fundamentales los cursos sobre las lenguas locales cuya profundidad dependerá del puesto de trabajo (CIMIC, HUMINT, Psyops, etc.). Aprender un vocabulario elemental que facilite la interacción con la población local (saludos, despedidas, agradecimientos, números, nombres de productos básicos, etc.), así como llevar a cabo prácticas de comunicación con intérpretes.</p>	<p>“Comprensión Cultural”</p> <p>(Niveles 2 y 3 de Selmesky)</p>
	DURANTE EL DESPLIEGUE EN EL TEATRO DE OPERACIONES	<p>Comprende básicamente las mismas actividades ya realizadas en etapas anteriores con la ventaja de poder contar con la población local, intérpretes locales y personal de apoyo.</p> <p>Estas actividades deben realizarse en las zonas de reagrupamiento, con la finalidad de preparar finalmente a las unidades para que estén listas para cumplir su misión que cada uno tenga asignada.</p>	<p>“Compresión Cultural” que evoluciona en algunos casos a “Competencia Cultural”</p> <p>(Niveles 2, 3 y 4 de Selmesky)</p>

Uno de los autores de este documento, el Cte. García Gómez, publica un artículo (en la misma edición mencionada de la Revista Ejército) con nombre: “Preparación en Conciencia Intercultural”, en el que aporta información adicional sobre las conclusiones obtenidas por la Línea de Investigación nº4, que ha modo de resumen serían:



- La preparación cultural del personal (en las funciones de enseñanza e I/A) requiere un proceso de aprendizaje que debe desarrollarse a lo largo de toda la carrera militar y no únicamente en las fases de preparación previas al despliegue de los contingentes.
- Esta preparación es, por tanto, escalonada y debe dirigirse a impartir distintos grados de conocimiento en función del puesto que se ocupe.
- No sería un objetivo asequible pretender que todo el mundo alcance los mismos conocimientos.
- La experiencia y las distintas acciones formativas que se lleven a cabo hacen que se pueda disponer de personal con distintos grados de preparación

Para poder conocer si la anterior Tabla solo se ha quedado en una declaración de intenciones sin efecto alguno, o por el contrario, ha sido adecuadamente integrada en todo el proceso formativo, de instrucción y adiestramiento de nuestro Ejército, se ha llevado a cabo una encuesta entre el personal de la Brigada Paracaidista. La metodología seguida para llevar a cabo la encuesta y los resultados de la misma se exponen en el Anexo I.

5.4. RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DEL ET SOBRE COMPETENCIA INTERCULTURAL

Durante el periodo de prácticas externas, comprendido entre el 4 de septiembre y el 16 de octubre en la I Bandera de la Brigada “Almogávares” VI de Paracaidistas (BRIPAC), se llevó a cabo una encuesta orientada a analizar el grado de implicación, y utilidad del aspecto cultural en el ámbito militar. El Modelo de la Encuesta utilizada se expone en el **ANEXO II**.

En concreto, se realizó un muestreo probabilístico comprendido por personal de la 3º Compañía de Paracaidistas (“La Trua”), así como de personal del Regimiento de Caballería “Farnesio” nº 12 (R.C. nº12) (con sede en Valladolid), desplegado en Mali (en el momento de la realización de la encuesta). El muestreo fue realizado a 52 militares (de forma anónima), que se encuentran encuadrados en las diferentes escalas del ejército de tierra (desde la escala de tropa hasta la de oficiales), teniendo en cuenta su puesto táctico, así como su experiencia profesional.

La encuesta consta de 21 preguntas, divididas en dos partes bien diferenciadas, en las cuales se separa a los encuestados, entre los que han podido desplegar en el extranjero y los que no. Así mismo, las partes están orientadas a lo que se ha denominado en la propia encuesta como “Fase 1, 2 y 3”, en relación al grado de implicación del ámbito cultural en la instrucción llevada a cabo por el encuestado, definiéndose las fases como:

- | | |
|---------|---|
| 1 PARTE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de Formación Académica (Ej.: Conferencias, Estudio de “Manuales de Área”, diferente documentación relativa a la misión, análisis de lo relativo a la ZO, etc.) 2. Fase de Instrucción y Adiestramiento / I+A (Ej.: Ejercicios ambientados, Simulación de casos reales que se hayan producido con anterioridad, etc.) |
| 2 PARTE | <ol style="list-style-type: none"> 3. Fase relativa a la Misión (Todo lo relativo al aspecto cultural durante el despliegue de la misión) |

Una vez definida la estructura y el objetivo de la encuesta, analizaremos los resultados obtenidos, desglosando el análisis en las dos partes que dividen la encuesta.



Debe destacarse el porcentaje de encuestados que han desplegado en el extranjero, y que por lo tanto han podido responder la totalidad de la encuesta, el cual sería del 28'8% de los encuestados, frente al 71'2% que no han tenido la oportunidad de estar en ZO con el ET.

5.4.1. Primera Parte

Esta parte de la encuesta es rellenada por el 100% de los encuestados, permitiéndonos tener también una visión más general de lo que en la mayoría de unidades existe en lo que al ámbito cultural se refiere, pues, aunque la mayor parte de los encuestados no hayan desplegado en el extranjero, su experiencia y formación son vitales para entender el cometido de este trabajo y por ende, de esta encuesta.

En primera instancia, y ya definidos los conceptos y objetivos de la encuesta, se les preguntó el grado de relevancia con el que, bajo su criterio personal, valoran al aspecto cultural en el ámbito militar. Los resultados demostraron que más del **80%** de los encuestados (80'8%) valoraron su importancia con un 4 y 5 (en una escala del 1 al 5, donde 5 es muy importante), tratándose del **19'2%** restante de una valoración de 3.

Así mismo, el **90'4%** de los encuestados creen que la formación cultural relativa a las misiones del ET, debería ser trabajada con frecuencia en las Unidades, independientemente de si se prevé que estas vayan a desplegar próximamente a ZO o no.

Teniendo en cuenta lo anterior, es llamativo, que el **75%** de los encuestados establezcan que "NO" realizan de forma frecuente actividades formativas sobre la cultura de los diferentes entornos operativos en lo que actúa el ET (solo el **76'9%** han afirmado haber realizado alguna maniobra con una ambientación cultural semejante a las de ZO), y de igual forma, el **88'5%** de los encuestados afirman la necesidad de incrementar esta formación.

En lo que respecta a la instrucción y la implementación del aspecto cultural, se ha determinado que el 65'4% de los encuestados implementaría este aspecto entre 1-2 veces al mes, mientras que un 28'5% lo implementaría entre 3-5 veces al mes, poniendo en relación, la importancia de este aspecto en la instrucción del combatiente.

Cabe a destacar que la mayoría del personal del ET encuestado afirma haber recibido información relativo a los entornos operativos donde despliega el ET (**61'8%**), sin embargo, también es una mayoría (**67'3%**) los que afirman que la gestión realizada dentro del ET sobre cultura operativa, podría ser mejorable.

5.4.2. Segunda Parte

En esta parte, han respondido únicamente aquellos encuestados que han desplegado en el extranjero. Uno de los aspectos más importantes a la hora de ir a una ZO es lo que se denomina como "preparatoria", periodo de tiempo comprendido en 4-6 meses en el cual, la unidad se prepara militarmente para desplegar.

En dicha "preparatoria", no puede faltar, el aspecto cultural, y es por ello por lo que la primera pregunta hace referencia a la frecuencia con la que los distintos encuestados, abordaron el concepto de "cultura operativa" durante este periodo. Al tratarse de una pregunta abierta, la tónica general de los encuestados, es que la preparación cultural del contingente a desplegar suele ser poco frecuente.



La mayoría de los encuestados afirmaron con un 88'2% que pudieron disponer de información sobre el entorno cultural que se iban a encontrar, de rotaciones anteriores, sin embargo, un apunte llamativo que destaca en la encuesta, es que el 58'8% de los encuestados establecen que no tuvieron oportunidad de aportar su visión y experiencia, con el objetivo de mejorar la preparación de futuras rotaciones.

De igual manera, una de las preguntas de mayor relevancia de la encuesta (principalmente porque iba dirigida al personal cuya experiencia en ZO podía aportar peso a los resultados obtenidos), es que el 47'1% de los encuestados afirmaron que encontraron una gran diferencia entre lo que se les explicó durante su periodo formativo (preparatoria) y la realidad de la ZO.

Al tratarse de una cifra cercana al 50%, y debido a la importancia de la pregunta, nos hace suponer que los medios llevados a cabo para formar y actualizar los conceptos de ambiente cultural en ZO, pueden ser actualizados.

5.4.3. Conclusión de la Encuesta

Concluimos, por lo tanto, la necesidad de crear un “Módulo General de Conocimientos Culturales de la Zona de Operaciones”, con el fin de estandarizar un proceso de aprendizaje del ámbito cultural de las diferentes ZO en las que despliega el ET.

De esta forma, permitiríamos implementar dentro de la instrucción de nuestras Unidades, un método para mejorar su competencia y operatividad con el fin último de lograr el éxito de la misión encomendada.

Así mismo, debemos tener en cuenta que la realización de esta encuesta, a pesar de que ha sido realizada por personal que en el momento de su realización se encuentra desplegado en el extranjero, no puede ser tomada como un resultado suficientemente amplio como para determinar una carencia real dentro de nuestras fuerzas armadas. Sin embargo, este muestreo si denota inconfundiblemente, la existencia de una capacidad de mejora y actualización, con respecto a lo realizado hasta el momento en nuestro Ejército.



6. DISEÑO PRELIMINAR DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES DE LA ZONA DE OPERACIONES

6.1. EXORDIO

Habiendo llegado a la Conclusión en el apartado 5.3, a través de la encuesta desarrollada a personal de la BRIPAC y del R.C. nº12, el objetivo del presente Capítulo es proponer un “Módulo General de Instrucción y Adiestramiento de Competencia Intercultural”, que pueda ser utilizado como “Formación Básica y Previa para cualquier Zona de Operaciones” al que una Unidad pudiera ser desplegada, al que llamaremos de forma genérica “Módulo General de conocimientos culturales de la Zona de Operaciones”, título de este TFG.

La configuración de este Módulo debe partir de unas premisas ideales previas que nos orienten al objetivo final perseguido. Estas son:

- 1 No debe excluirse a nadie de este proceso formativo. Debe integrar y ser adaptable a las diferentes necesidades de conocimiento, de acuerdo con las especificadas de cada puesto de trabajo y área de responsabilidad ejercida, debiendo ser más profunda en algunas determinadas áreas como Inteligencia, CIMIC, Psyops, etc., como ya se explicó en el apartado 4.2.
- 2 Lo deseable sería alcanzar un nivel comprendido entre “Conciencia y Comprensión Cultural”, y debe contemplar los tres Dominios de Bloom (cognitivo, afectivo y psicomotor).
- 3 En principio, debe ser generalista y no tiene por qué centrarse en una región o cultura en particular. Sin embargo, si se quiere integrar el conocimiento cultural en todas las actividades de formación, se requiere de una “cultura de referencia” para planificar y ejecutar todas estas actividades. Esta podría ser la Cultura Musulmana, dada la naturaleza de gran parte de las ZO donde están desplegadas nuestras FAS.
- 4 Debe integrarse en todas las actividades de formación que realiza la Unidad, incluyendo aspectos culturales tanto en los programas periódicos de formación colectiva como individual y practicarse de forma rutinaria, sin considerarse como un evento único de formación, aislado del resto.
- 5 Se utilizarán múltiples herramientas pedagógicas de diversa naturaleza y adaptadas a los objetivos pedagógicos planteados en cada momento. Como ejemplos cabrían:
 - Redacción de manuales de instrucción de consulta rápida (Manuales de Área), tipo trípticos o “Smart cards”, como el ejemplo de la Figura 4.
 - La utilización de escenarios culturales ficticios que le aporten un mayor realismo y que pongan a prueba el desarrollo de destrezas psicomotrices (técnicas de negociación, normas de cortesía, etc.), pudiéndose utilizar para ello en los centros de adiestramiento:
 - Fuerzas de Oposición (OPFOR) ficticios: todos aquellos actores adversarios presentes en la Zona de Operaciones que de alguna manera dificultan el cumplimiento de la misión.



- “Green elements” ficticios: elementos como población civil, miembros de OI’s, ONG’s, OG’s, etc., que, sin oponerse al cumplimiento de la misión, su presencia en la Zona de Operaciones afecta al éxito de la misma.
- Activación de Personal extranjero nativo (traductores) o personal reservista de diferentes disciplinas universitarias (lingüistas, sociólogos, antropólogos, psicólogos, pedagogos, etc.).

Figura 4 Culture Smart Card sobre Iraq (Us Army)

Iraq Culture Smart Card	Religion	Religious Holidays	Clothes / Gestures																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Guide for Cultural Awareness ISRAEL - Reconquested by Iraq - Present since 1991 - Present since 2003 - Present since 2003 GTA 24-01-003 May 2006	FIVE PILLARS OF ISLAM The practice of Islam is based upon five pillars: ISLAMIC FLAG MEANINGS ISLAMIC RELIGIOUS TERMS <ul style="list-style-type: none"> KORAN: Islamic Holy Book, given by Allah to the Prophet Muhammad. MUSLIM: Muslim, someone who believes in Allah and Muhammad. SUNNI AND SHIA: Two main branches of Islam. SHIA: Form majority of Muslims in Iraq, but less than 10% globally. SHIA: Call their religious leaders Imams, but to Shias, the Imam is the leader of all Shias. WAHABIS: Puritan Muslims from the Hanbali school of thought. MADRASSAH: Islamic educational system. MULLAH: Local religious leaders. 	KEY RELIGIOUS DATES Islamic Calendar follows the lunar cycle. Below are the approximate dates on a Western Calendar. <table border="1"> <tr><td>20 Dec-08</td><td>01-09 Hajj</td></tr> <tr><td>19 Jan-09</td><td>Eid al-Adha</td></tr> <tr><td>19 Feb-09</td><td>Muslim New Year</td></tr> <tr><td>21 Apr-09</td><td>Mohammed's Birthday</td></tr> <tr><td>5 Oct-08</td><td>24 Oct-08</td><td>25 Oct-08</td><td>26 Oct-08</td><td>27 Oct-08</td><td>28 Oct-08</td><td>29 Oct-08</td><td>30 Oct-08</td><td>31 Oct-08</td><td>01 Nov-08</td><td>02 Nov-08</td><td>03 Nov-08</td><td>04 Nov-08</td><td>05 Nov-08</td><td>06 Nov-08</td><td>07 Nov-08</td><td>08 Nov-08</td><td>09 Nov-08</td><td>10 Nov-08</td><td>11 Nov-08</td><td>12 Nov-08</td><td>13 Nov-08</td><td>14 Nov-08</td><td>15 Nov-08</td><td>16 Nov-08</td><td>17 Nov-08</td><td>18 Nov-08</td><td>19 Nov-08</td><td>20 Nov-08</td><td>21 Nov-08</td><td>22 Nov-08</td><td>23 Nov-08</td><td>24 Nov-08</td><td>25 Nov-08</td><td>26 Nov-08</td><td>27 Nov-08</td><td>28 Nov-08</td><td>29 Nov-08</td><td>30 Nov-08</td><td>31 Nov-08</td><td>01 Dec-08</td><td>02 Dec-08</td><td>03 Dec-08</td><td>04 Dec-08</td><td>05 Dec-08</td><td>06 Dec-08</td><td>07 Dec-08</td><td>08 Dec-08</td><td>09 Dec-08</td><td>10 Dec-08</td><td>11 Dec-08</td><td>12 Dec-08</td><td>13 Dec-08</td><td>14 Dec-08</td><td>15 Dec-08</td><td>16 Dec-08</td><td>17 Dec-08</td><td>18 Dec-08</td><td>19 Dec-08</td><td>20 Dec-08</td><td>21 Dec-08</td><td>22 Dec-08</td><td>23 Dec-08</td><td>24 Dec-08</td><td>25 Dec-08</td><td>26 Dec-08</td><td>27 Dec-08</td><td>28 Dec-08</td><td>29 Dec-08</td><td>30 Dec-08</td><td>31 Dec-08</td><td>01 Jan-09</td><td>02 Jan-09</td><td>03 Jan-09</td><td>04 Jan-09</td><td>05 Jan-09</td><td>06 Jan-09</td><td>07 Jan-09</td><td>08 Jan-09</td><td>09 Jan-09</td><td>10 Jan-09</td><td>11 Jan-09</td><td>12 Jan-09</td><td>13 Jan-09</td><td>14 Jan-09</td><td>15 Jan-09</td><td>16 Jan-09</td><td>17 Jan-09</td><td>18 Jan-09</td><td>19 Jan-09</td><td>20 Jan-09</td><td>21 Jan-09</td><td>22 Jan-09</td><td>23 Jan-09</td><td>24 Jan-09</td><td>25 Jan-09</td><td>26 Jan-09</td><td>27 Jan-09</td><td>28 Jan-09</td><td>29 Jan-09</td><td>30 Jan-09</td><td>31 Jan-09</td><td>01 Feb-09</td><td>02 Feb-09</td><td>03 Feb-09</td><td>04 Feb-09</td><td>05 Feb-09</td><td>06 Feb-09</td><td>07 Feb-09</td><td>08 Feb-09</td><td>09 Feb-09</td><td>10 Feb-09</td><td>11 Feb-09</td><td>12 Feb-09</td><td>13 Feb-09</td><td>14 Feb-09</td><td>15 Feb-09</td><td>16 Feb-09</td><td>17 Feb-09</td><td>18 Feb-09</td><td>19 Feb-09</td><td>20 Feb-09</td><td>21 Feb-09</td><td>22 Feb-09</td><td>23 Feb-09</td><td>24 Feb-09</td><td>25 Feb-09</td><td>26 Feb-09</td><td>27 Feb-09</td><td>28 Feb-09</td><td>29 Feb-09</td><td>30 Feb-09</td><td>31 Feb-09</td><td>01 Mar-09</td><td>02 Mar-09</td><td>03 Mar-09</td><td>04 Mar-09</td><td>05 Mar-09</td><td>06 Mar-09</td><td>07 Mar-09</td><td>08 Mar-09</td><td>09 Mar-09</td><td>10 Mar-09</td><td>11 Mar-09</td><td>12 Mar-09</td><td>13 Mar-09</td><td>14 Mar-09</td><td>15 Mar-09</td><td>16 Mar-09</td><td>17 Mar-09</td><td>18 Mar-09</td><td>19 Mar-09</td><td>20 Mar-09</td><td>21 Mar-09</td><td>22 Mar-09</td><td>23 Mar-09</td><td>24 Mar-09</td><td>25 Mar-09</td><td>26 Mar-09</td><td>27 Mar-09</td><td>28 Mar-09</td><td>29 Mar-09</td><td>30 Mar-09</td><td>31 Mar-09</td><td>01 Apr-09</td><td>02 Apr-09</td><td>03 Apr-09</td><td>04 Apr-09</td><td>05 Apr-09</td><td>06 Apr-09</td><td>07 Apr-09</td><td>08 Apr-09</td><td>09 Apr-09</td><td>10 Apr-09</td><td>11 Apr-09</td><td>12 Apr-09</td><td>13 Apr-09</td><td>14 Apr-09</td><td>15 Apr-09</td><td>16 Apr-09</td><td>17 Apr-09</td><td>18 Apr-09</td><td>19 Apr-09</td><td>20 Apr-09</td><td>21 Apr-09</td><td>22 Apr-09</td><td>23 Apr-09</td><td>24 Apr-09</td><td>25 Apr-09</td><td>26 Apr-09</td><td>27 Apr-09</td><td>28 Apr-09</td><td>29 Apr-09</td><td>30 Apr-09</td><td>31 Apr-09</td><td>01 May-09</td><td>02 May-09</td><td>03 May-09</td><td>04 May-09</td><td>05 May-09</td><td>06 May-09</td><td>07 May-09</td><td>08 May-09</td><td>09 May-09</td><td>10 May-09</td><td>11 May-09</td><td>12 May-09</td><td>13 May-09</td><td>14 May-09</td><td>15 May-09</td><td>16 May-09</td><td>17 May-09</td><td>18 May-09</td><td>19 May-09</td><td>20 May-09</td><td>21 May-09</td><td>22 May-09</td><td>23 May-09</td><td>24 May-09</td><td>25 May-09</td><td>26 May-09</td><td>27 May-09</td><td>28 May-09</td><td>29 May-09</td><td>30 May-09</td><td>31 May-09</td><td>01 Jun-09</td><td>02 Jun-09</td><td>03 Jun-09</td><td>04 Jun-09</td><td>05 Jun-09</td><td>06 Jun-09</td><td>07 Jun-09</td><td>08 Jun-09</td><td>09 Jun-09</td><td>10 Jun-09</td><td>11 Jun-09</td><td>12 Jun-09</td><td>13 Jun-09</td><td>14 Jun-09</td><td>15 Jun-09</td><td>16 Jun-09</td><td>17 Jun-09</td><td>18 Jun-09</td><td>19 Jun-09</td><td>20 Jun-09</td><td>21 Jun-09</td><td>22 Jun-09</td><td>23 Jun-09</td><td>24 Jun-09</td><td>25 Jun-09</td><td>26 Jun-09</td><td>27 Jun-09</td><td>28 Jun-09</td><td>29 Jun-09</td><td>30 Jun-09</td><td>31 Jun-09</td><td>01 Jul-09</td><td>02 Jul-09</td><td>03 Jul-09</td><td>04 Jul-09</td><td>05 Jul-09</td><td>06 Jul-09</td><td>07 Jul-09</td><td>08 Jul-09</td><td>09 Jul-09</td><td>10 Jul-09</td><td>11 Jul-09</td><td>12 Jul-09</td><td>13 Jul-09</td><td>14 Jul-09</td><td>15 Jul-09</td><td>16 Jul-09</td><td>17 Jul-09</td><td>18 Jul-09</td><td>19 Jul-09</td><td>20 Jul-09</td><td>21 Jul-09</td><td>22 Jul-09</td><td>23 Jul-09</td><td>24 Jul-09</td><td>25 Jul-09</td><td>26 Jul-09</td><td>27 Jul-09</td><td>28 Jul-09</td><td>29 Jul-09</td><td>30 Jul-09</td><td>31 Jul-09</td><td>01 Aug-09</td><td>02 Aug-09</td><td>03 Aug-09</td><td>04 Aug-09</td><td>05 Aug-09</td><td>06 Aug-09</td><td>07 Aug-09</td><td>08 Aug-09</td><td>09 Aug-09</td><td>10 Aug-09</td><td>11 Aug-09</td><td>12 Aug-09</td><td>13 Aug-09</td><td>14 Aug-09</td><td>15 Aug-09</td><td>16 Aug-09</td><td>17 Aug-09</td><td>18 Aug-09</td><td>19 Aug-09</td><td>20 Aug-09</td><td>21 Aug-09</td><td>22 Aug-09</td><td>23 Aug-09</td><td>24 Aug-09</td><td>25 Aug-09</td><td>26 Aug-09</td><td>27 Aug-09</td><td>28 Aug-09</td><td>29 Aug-09</td><td>30 Aug-09</td><td>31 Aug-09</td><td>01 Sep-09</td><td>02 Sep-09</td><td>03 Sep-09</td><td>04 Sep-09</td><td>05 Sep-09</td><td>06 Sep-09</td><td>07 Sep-09</td><td>08 Sep-09</td><td>09 Sep-09</td><td>10 Sep-09</td><td>11 Sep-09</td><td>12 Sep-09</td><td>13 Sep-09</td><td>14 Sep-09</td><td>15 Sep-09</td><td>16 Sep-09</td><td>17 Sep-09</td><td>18 Sep-09</td><td>19 Sep-09</td><td>20 Sep-09</td><td>21 Sep-09</td><td>22 Sep-09</td><td>23 Sep-09</td><td>24 Sep-09</td><td>25 Sep-09</td><td>26 Sep-09</td><td>27 Sep-09</td><td>28 Sep-09</td><td>29 Sep-09</td><td>30 Sep-09</td><td>31 Sep-09</td><td>01 Oct-09</td><td>02 Oct-09</td><td>03 Oct-09</td><td>04 Oct-09</td><td>05 Oct-09</td><td>06 Oct-09</td><td>07 Oct-09</td><td>08 Oct-09</td><td>09 Oct-09</td><td>10 Oct-09</td><td>11 Oct-09</td><td>12 Oct-09</td><td>13 Oct-09</td><td>14 Oct-09</td><td>15 Oct-09</td><td>16 Oct-09</td><td>17 Oct-09</td><td>18 Oct-09</td><td>19 Oct-09</td><td>20 Oct-09</td><td>21 Oct-09</td><td>22 Oct-09</td><td>23 Oct-09</td><td>24 Oct-09</td><td>25 Oct-09</td><td>26 Oct-09</td><td>27 Oct-09</td><td>28 Oct-09</td><td>29 Oct-09</td><td>30 Oct-09</td><td>31 Oct-09</td><td>01 Nov-09</td><td>02 Nov-09</td><td>03 Nov-09</td><td>04 Nov-09</td><td>05 Nov-09</td><td>06 Nov-09</td><td>07 Nov-09</td><td>08 Nov-09</td><td>09 Nov-09</td><td>10 Nov-09</td><td>11 Nov-09</td><td>12 Nov-09</td><td>13 Nov-09</td><td>14 Nov-09</td><td>15 Nov-09</td><td>16 Nov-09</td><td>17 Nov-09</td><td>18 Nov-09</td><td>19 Nov-09</td><td>20 Nov-09</td><td>21 Nov-09</td><td>22 Nov-09</td><td>23 Nov-09</td><td>24 Nov-09</td><td>25 Nov-09</td><td>26 Nov-09</td><td>27 Nov-09</td><td>28 Nov-09</td><td>29 Nov-09</td><td>30 Nov-09</td><td>31 Nov-09</td><td>01 Dec-09</td><td>02 Dec-09</td><td>03 Dec-09</td><td>04 Dec-09</td><td>05 Dec-09</td><td>06 Dec-09</td><td>07 Dec-09</td><td>08 Dec-09</td><td>09 Dec-09</td><td>10 Dec-09</td><td>11 Dec-09</td><td>12 Dec-09</td><td>13 Dec-09</td><td>14 Dec-09</td><td>15 Dec-09</td><td>16 Dec-09</td><td>17 Dec-09</td><td>18 Dec-09</td><td>19 Dec-09</td><td>20 Dec-09</td><td>21 Dec-09</td><td>22 Dec-09</td><td>23 Dec-09</td><td>24 Dec-09</td><td>25 Dec-09</td><td>26 Dec-09</td><td>27 Dec-09</td><td>28 Dec-09</td><td>29 Dec-09</td><td>30 Dec-09</td><td>31 Dec-09</td><td>01 Jan-10</td><td>02 Jan-10</td><td>03 Jan-10</td><td>04 Jan-10</td><td>05 Jan-10</td><td>06 Jan-10</td><td>07 Jan-10</td><td>08 Jan-10</td><td>09 Jan-10</td><td>10 Jan-10</td><td>11 Jan-10</td><td>12 Jan-10</td><td>13 Jan-10</td><td>14 Jan-10</td><td>15 Jan-10</td><td>16 Jan-10</td><td>17 Jan-10</td><td>18 Jan-10</td><td>19 Jan-10</td><td>20 Jan-10</td><td>21 Jan-10</td><td>22 Jan-10</td><td>23 Jan-10</td><td>24 Jan-10</td><td>25 Jan-10</td><td>26 Jan-10</td><td>27 Jan-10</td><td>28 Jan-10</td><td>29 Jan-10</td><td>30 Jan-10</td><td>31 Jan-10</td><td>01 Feb-10</td><td>02 Feb-10</td><td>03 Feb-10</td><td>04 Feb-10</td><td>05 Feb-10</td><td>06 Feb-10</td><td>07 Feb-10</td><td>08 Feb-10</td><td>09 Feb-10</td><td>10 Feb-10</td><td>11 Feb-10</td><td>12 Feb-10</td><td>13 Feb-10</td><td>14 Feb-10</td><td>15 Feb-10</td><td>16 Feb-10</td><td>17 Feb-10</td><td>18 Feb-10</td><td>19 Feb-10</td><td>20 Feb-10</td><td>21 Feb-10</td><td>22 Feb-10</td><td>23 Feb-10</td><td>24 Feb-10</td><td>25 Feb-10</td><td>26 Feb-10</td><td>27 Feb-10</td><td>28 Feb-10</td><td>29 Feb-10</td><td>30 Feb-10</td><td>31 Feb-10</td><td>01 Mar-10</td><td>02 Mar-10</td><td>03 Mar-10</td><td>04 Mar-10</td><td>05 Mar-10</td><td>06 Mar-10</td><td>07 Mar-10</td><td>08 Mar-10</td><td>09 Mar-10</td><td>10 Mar-10</td><td>11 Mar-10</td><td>12 Mar-10</td><td>13 Mar-10</td><td>14 Mar-10</td><td>15 Mar-10</td><td>16 Mar-10</td><td>17 Mar-10</td><td>18 Mar-10</td><td>19 Mar-10</td><td>20 Mar-10</td><td>21 Mar-10</td><td>22 Mar-10</td><td>23 Mar-10</td><td>24 Mar-10</td><td>25 Mar-10</td><td>26 Mar-10</td><td>27 Mar-10</td><td>28 Mar-10</td><td>29 Mar-10</td><td>30 Mar-10</td><td>31 Mar-10</td><td>01 Apr-10</td><td>02 Apr-10</td><td>03 Apr-10</td><td>04 Apr-10</td><td>05 Apr-10</td><td>06 Apr-10</td><td>07 Apr-10</td><td>08 Apr-10</td><td>09 Apr-10</td><td>10 Apr-10</td><td>11 Apr-10</td><td>12 Apr-10</td><td>13 Apr-10</td><td>14 Apr-10</td><td>15 Apr-10</td><td>16 Apr-10</td><td>17 Apr-10</td><td>18 Apr-10</td><td>19 Apr-10</td><td>20 Apr-10</td><td>21 Apr-10</td><td>22 Apr-10</td><td>23 Apr-10</td><td>24 Apr-10</td><td>25 Apr-10</td><td>26 Apr-10</td><td>27 Apr-10</td><td>28 Apr-10</td><td>29 Apr-10</td><td>30 Apr-10</td><td>31 Apr-10</td><td>01 May-10</td><td>02 May-10</td><td>03 May-10</td><td>04 May-10</td><td>05 May-10</td><td>06 May-10</td><td>07 May-10</td><td>08 May-10</td><td>09 May-10</td><td>10 May-10</td><td>11 May-10</td><td>12 May-10</td><td>13 May-10</td><td>14 May-10</td><td>15 May-10</td><td>16 May-10</td><td>17 May-10</td><td>18 May-10</td><td>19 May-10</td><td>20 May-10</td><td>21 May-10</td><td>22 May-10</td><td>23 May-10</td><td>24 May-10</td><td>25 May-10</td><td>26 May-10</td><td>27 May-10</td><td>28 May-10</td><td>29 May-10</td><td>30 May-10</td><td>31 May-10</td><td>01 Jun-10</td><td>02 Jun-10</td><td>03 Jun-10</td><td>04 Jun-10</td><td>05 Jun-10</td><td>06 Jun-10</td><td>07 Jun-10</td><td>08 Jun-10</td><td>09 Jun-10</td><td>10 Jun-10</td><td>11 Jun-10</td><td>12 Jun-10</td><td>13 Jun-10</td><td>14 Jun-10</td><td>15 Jun-10</td><td>16 Jun-10</td><td>17 Jun-10</td><td>18 Jun-10</td><td>19 Jun-10</td><td>20 Jun-10</td><td>21 Jun-10</td><td>22 Jun-10</td><td>23 Jun-10</td><td>24 Jun-10</td><td>25 Jun-10</td><td>26 Jun-10</td><td>27 Jun-10</td><td>28 Jun-10</td><td>29 Jun-10</td><td>30 Jun-10</td><td>31 Jun-10</td><td>01 Jul-10</td><td>02 Jul-10</td><td>03 Jul-10</td><td>04 Jul-10</td><td>05 Jul-10</td><td>06 Jul-10</td><td>07 Jul-10</td><td>08 Jul-10</td><td>09 Jul-10</td><td>10 Jul-10</td><td>11 Jul-10</td><td>12 Jul-10</td><td>13 Jul-10</td><td>14 Jul-10</td><td>15 Jul-10</td><td>16 Jul-10</td><td>17 Jul-10</td><td>18 Jul-10</td><td>19 Jul-10</td><td>20 Jul-10</td><td>21 Jul-10</td><td>22 Jul-10</td><td>23 Jul-10</td><td>24 Jul-10</td><td>25 Jul-10</td><td>26 Jul-10</td><td>27 Jul-10</td><td>28 Jul-10</td><td>29 Jul-10</td><td>30 Jul-10</td><td>31 Jul-10</td><td>01 Aug-10</td><td>02 Aug-10</td><td>03 Aug-10</td><td>04 Aug-10</td><td>05 Aug-10</td><td>06 Aug-10</td><td>07 Aug-10</td><td>08 Aug-10</td><td>09 Aug-10</td><td>10 Aug-10</td><td>11 Aug-10</td><td>12 Aug-10</td><td>13 Aug-10</td><td>14 Aug-10</td><td>15 Aug-10</td><td>16 Aug-10</td><td>17 Aug-10</td><td>18 Aug-10</td><td>19 Aug-10</td><td>20 Aug-10</td><td>21 Aug-10</td><td>22 Aug-10</td><td>23 Aug-10</td><td>24 Aug-10</td><td>25 Aug-10</td><td>26 Aug-10</td><td>27 Aug-10</td><td>28 Aug-10</td><td>29 Aug-10</td><td>30 Aug-10</td><td>31 Aug-10</td><td>01 Sep-10</td><td>02 Sep-10</td><td>03 Sep-10</td><td>04 Sep-10</td><td>05 Sep-10</td><td>06 Sep-10</td><td>07 Sep-10</td><td>08 Sep-10</td><td>09 Sep-10</td><td>10 Sep-10</td><td>11 Sep-10</td><td>12 Sep-10</td><td>13 Sep-10</td><td>14 Sep-10</td><td>15 Sep-10</td><td>16 Sep-10</td><td>17 Sep-10</td><td>18 Sep-10</td><td>19 Sep-10</td><td>20 Sep-10</td><td>21 Sep-10</td><td>22 Sep-10</td><td>23 Sep-10</td><td>24 Sep-10</td><td>25 Sep-10</td><td>26 Sep-10</td><td>27 Sep-10</td><td>28 Sep-10</td><td>29 Sep-10</td><td>30 Sep-10</td><td>31 Sep-10</td><td>01 Oct-10</td><td>02 Oct-10</td><td>03 Oct-10</td><td>04 Oct-10</td><td>05 Oct-10</td><td>06 Oct-10</td><td>07 Oct-10</td><td>08 Oct-10</td><td>09 Oct-10</td><td>10 Oct-10</td><td>11 Oct-10</td><td>12 Oct-10</td><td>13 Oct-10</td><td>14 Oct-10</td><td>15 Oct-10</td><td>16 Oct-10</td><td>17 Oct-10</td><td>18 Oct-10</td><td>19 Oct-10</td><td>20 Oct-10</td><td>21 Oct-10</td><td>22 Oct-10</td><td>23 Oct-10</td><td>24 Oct-10</td><td>25 Oct-10</td><td>26 Oct-10</td><td>27 Oct-10</td><td>28 Oct-10</td><td>29 Oct-10</td><td>30 Oct-10</td><td>31 Oct-10</td><td>01 Nov-10</td><td>02 Nov-10</td><td>03 Nov-10</td><td>04 Nov-10</td><td>05 Nov-10</td><td>06 Nov-10</td><td>07 Nov-10</td><td>08 Nov-10</td><td>09 Nov-10</td><td>10 Nov-10</td><td>11 Nov-10</td><td>12 Nov-10</td><td>13 Nov-10</td><td>14 Nov-10</td><td>15 Nov-10</td><td>16 Nov-10</td><td>17 Nov-10</td><td>18 Nov-10</td><td>19 Nov-10</td><td>20 Nov-10</td><td>21 Nov-10</td><td>22 Nov-10</td><td>23 Nov-10</td><td>24 Nov-10</td><td>25 Nov-10</td><td>26 Nov-10</td><td>27 Nov-10</td><td>28 Nov-10</td><td>29 Nov-10</td><td>30 Nov-10</td><td>31 Nov-10</td><td>01 Dec-10</td><td>02 Dec-10</td><td>03 Dec-10</td><td>04 Dec-10</td><td>05 Dec-10</td><td>06 Dec-10</td><td>07 Dec-10</td><td>08 Dec-10</td><td>09 Dec-10</td><td>10 Dec-10</td><td>11 Dec-10</td><td>12 Dec-10</td><td>13 Dec-10</td><td>14 Dec-10</td><td>15 Dec-10</td><td>16 Dec-10</td><td>17 Dec-10</td><td>18 Dec-10</td><td>19 Dec-10</td><td>20 Dec-10</td><td>21 Dec-10</td><td>22 Dec-10</td><td>23 Dec-10</td><td>24 Dec-10</td><td>25 Dec-10</td><td>26 Dec-10</td><td>27 Dec-10</td><td>28 Dec-10</td><td>29 Dec-10</td><td>30 Dec-10</td><td>31 Dec-10</td><td>01 Jan-11</td><td>02 Jan-11</td><td>03 Jan-11</td><td>04 Jan-11</td><td>05 Jan-11</td><td>06 Jan-11</td><td>07 Jan-11</td><td>08 Jan-11</td><td>09 Jan-11</td><td>10 Jan-11</td><td>11 Jan-11</td><td>12 Jan-11</td><td>13 Jan-11</td><td>14 Jan-11</td><td>15 Jan-11</td><td>16 Jan-11</td><td>17 Jan-11</td><td>18 Jan-11</td><td>19 Jan-11</td><td>20 Jan-11</td><td>21 Jan-11</td><td>22 Jan-11</td><td>23 Jan-11</td><td>24 Jan-11</td><td>25 Jan-11</td><td>26 Jan-11</td><td>27 Jan-11</td><td>28 Jan-11</td><td>29 Jan-11</td><td>30 Jan-11</td><td>31 Jan-11</td><td>01 Feb-11</td><td>02 Feb-11</td><td>03 Feb-11</td><td>04 Feb-11</td><td>05 Feb-11</td><td>06 Feb-11</td><td>07 Feb-11</td><td>08 Feb-11</td><td>09 Feb-11</td><td>10 Feb-11</td><td>11 Feb-11</td><td>12 Feb-11</td><td>13 Feb-11</td><td>14 Feb-11</td><td>15 Feb-11</td><td>16 Feb-11</td><td>17 Feb-11</td><td>18 Feb-11</td><td>19 Feb-11</td><td>20 Feb-11</td><td>21 Feb-11</td><td>22 Feb-11</td><td>23 Feb-11</td><td>24 Feb-11</td><td>25 Feb-11</td><td>26 Feb-11</td><td>27 Feb-11</td><td>28 Feb-11</td><td>29 Feb-11</td><td>30 Feb-11</td><td>31 Feb-11</td><td>01 Mar-11</td><td>02 Mar-11</td><td>03 Mar-11</td><td>04 Mar-11</td><td>05 Mar-11</td><td>06 Mar-11</td><td>07 Mar-11</td><td>08 Mar-11</td><td>09 Mar-11</td><td>10 Mar-11</td><td>11 Mar-11</td><td>12 Mar-11</td><td>13 Mar-11</td><td>14 Mar-11</td><td>15 Mar-11</td><td>16 Mar-11</td><td>17 Mar-11</td><td>18 Mar-11</td><td>19 Mar-11</td><td>20 Mar-11</td><td>21 Mar-11</td><td>22 Mar-11</td><td>23 Mar-11</td><td>24 Mar-11</td><td>25 Mar-11</td><td>26 Mar-11</td><td>27 Mar-11</td><td>28 Mar-11</td><td>29 Mar-11</td><td>30 Mar-11</td><td>31 Mar-11</td><td>01 Apr-11</td><td>02 Apr-11</td><td>03 Apr-11</td><td>04 Apr-11</td><td>05</td></tr></table>	20 Dec-08	01-09 Hajj	19 Jan-09	Eid al-Adha	19 Feb-09	Muslim New Year	21 Apr-09	Mohammed's Birthday	5 Oct-08	24 Oct-08	25 Oct-08	26 Oct-08	27 Oct-08	28 Oct-08	29 Oct-08	30 Oct-08	31 Oct-08	01 Nov-08	02 Nov-08	03 Nov-08	04 Nov-08	05 Nov-08	06 Nov-08	07 Nov-08	08 Nov-08	09 Nov-08	10 Nov-08	11 Nov-08	12 Nov-08	13 Nov-08	14 Nov-08	15 Nov-08	16 Nov-08	17 Nov-08	18 Nov-08	19 Nov-08	20 Nov-08	21 Nov-08	22 Nov-08	23 Nov-08	24 Nov-08	25 Nov-08	26 Nov-08	27 Nov-08	28 Nov-08	29 Nov-08	30 Nov-08	31 Nov-08	01 Dec-08	02 Dec-08	03 Dec-08	04 Dec-08	05 Dec-08	06 Dec-08	07 Dec-08	08 Dec-08	09 Dec-08	10 Dec-08	11 Dec-08	12 Dec-08	13 Dec-08	14 Dec-08	15 Dec-08	16 Dec-08	17 Dec-08	18 Dec-08	19 Dec-08	20 Dec-08	21 Dec-08	22 Dec-08	23 Dec-08	24 Dec-08	25 Dec-08	26 Dec-08	27 Dec-08	28 Dec-08	29 Dec-08	30 Dec-08	31 Dec-08	01 Jan-09	02 Jan-09	03 Jan-09	04 Jan-09	05 Jan-09	06 Jan-09	07 Jan-09	08 Jan-09	09 Jan-09	10 Jan-09	11 Jan-09	12 Jan-09	13 Jan-09	14 Jan-09	15 Jan-09	16 Jan-09	17 Jan-09	18 Jan-09	19 Jan-09	20 Jan-09	21 Jan-09	22 Jan-09	23 Jan-09	24 Jan-09	25 Jan-09	26 Jan-09	27 Jan-09	28 Jan-09	29 Jan-09	30 Jan-09	31 Jan-09	01 Feb-09	02 Feb-09	03 Feb-09	04 Feb-09	05 Feb-09	06 Feb-09	07 Feb-09	08 Feb-09	09 Feb-09	10 Feb-09	11 Feb-09	12 Feb-09	13 Feb-09	14 Feb-09	15 Feb-09	16 Feb-09	17 Feb-09	18 Feb-09	19 Feb-09	20 Feb-09	21 Feb-09	22 Feb-09	23 Feb-09	24 Feb-09	25 Feb-09	26 Feb-09	27 Feb-09	28 Feb-09	29 Feb-09	30 Feb-09	31 Feb-09	01 Mar-09	02 Mar-09	03 Mar-09	04 Mar-09	05 Mar-09	06 Mar-09	07 Mar-09	08 Mar-09	09 Mar-09	10 Mar-09	11 Mar-09	12 Mar-09	13 Mar-09	14 Mar-09	15 Mar-09	16 Mar-09	17 Mar-09	18 Mar-09	19 Mar-09	20 Mar-09	21 Mar-09	22 Mar-09	23 Mar-09	24 Mar-09	25 Mar-09	26 Mar-09	27 Mar-09	28 Mar-09	29 Mar-09	30 Mar-09	31 Mar-09	01 Apr-09	02 Apr-09	03 Apr-09	04 Apr-09	05 Apr-09	06 Apr-09	07 Apr-09	08 Apr-09	09 Apr-09	10 Apr-09	11 Apr-09	12 Apr-09	13 Apr-09	14 Apr-09	15 Apr-09	16 Apr-09	17 Apr-09	18 Apr-09	19 Apr-09	20 Apr-09	21 Apr-09	22 Apr-09	23 Apr-09	24 Apr-09	25 Apr-09	26 Apr-09	27 Apr-09	28 Apr-09	29 Apr-09	30 Apr-09	31 Apr-09	01 May-09	02 May-09	03 May-09	04 May-09	05 May-09	06 May-09	07 May-09	08 May-09	09 May-09	10 May-09	11 May-09	12 May-09	13 May-09	14 May-09	15 May-09	16 May-09	17 May-09	18 May-09	19 May-09	20 May-09	21 May-09	22 May-09	23 May-09	24 May-09	25 May-09	26 May-09	27 May-09	28 May-09	29 May-09	30 May-09	31 May-09	01 Jun-09	02 Jun-09	03 Jun-09	04 Jun-09	05 Jun-09	06 Jun-09	07 Jun-09	08 Jun-09	09 Jun-09	10 Jun-09	11 Jun-09	12 Jun-09	13 Jun-09	14 Jun-09	15 Jun-09	16 Jun-09	17 Jun-09	18 Jun-09	19 Jun-09	20 Jun-09	21 Jun-09	22 Jun-09	23 Jun-09	24 Jun-09	25 Jun-09	26 Jun-09	27 Jun-09	28 Jun-09	29 Jun-09	30 Jun-09	31 Jun-09	01 Jul-09	02 Jul-09	03 Jul-09	04 Jul-09	05 Jul-09	06 Jul-09	07 Jul-09	08 Jul-09	09 Jul-09	10 Jul-09	11 Jul-09	12 Jul-09	13 Jul-09	14 Jul-09	15 Jul-09	16 Jul-09	17 Jul-09	18 Jul-09	19 Jul-09	20 Jul-09	21 Jul-09	22 Jul-09	23 Jul-09	24 Jul-09	25 Jul-09	26 Jul-09	27 Jul-09	28 Jul-09	29 Jul-09	30 Jul-09	31 Jul-09	01 Aug-09	02 Aug-09	03 Aug-09	04 Aug-09	05 Aug-09	06 Aug-09	07 Aug-09	08 Aug-09	09 Aug-09	10 Aug-09	11 Aug-09	12 Aug-09	13 Aug-09	14 Aug-09	15 Aug-09	16 Aug-09	17 Aug-09	18 Aug-09	19 Aug-09	20 Aug-09	21 Aug-09	22 Aug-09	23 Aug-09	24 Aug-09	25 Aug-09	26 Aug-09	27 Aug-09	28 Aug-09	29 Aug-09	30 Aug-09	31 Aug-09	01 Sep-09	02 Sep-09	03 Sep-09	04 Sep-09	05 Sep-09	06 Sep-09	07 Sep-09	08 Sep-09	09 Sep-09	10 Sep-09	11 Sep-09	12 Sep-09	13 Sep-09	14 Sep-09	15 Sep-09	16 Sep-09	17 Sep-09	18 Sep-09	19 Sep-09	20 Sep-09	21 Sep-09	22 Sep-09	23 Sep-09	24 Sep-09	25 Sep-09	26 Sep-09	27 Sep-09	28 Sep-09	29 Sep-09	30 Sep-09	31 Sep-09	01 Oct-09	02 Oct-09	03 Oct-09	04 Oct-09	05 Oct-09	06 Oct-09	07 Oct-09	08 Oct-09	09 Oct-09	10 Oct-09	11 Oct-09	12 Oct-09	13 Oct-09	14 Oct-09	15 Oct-09	16 Oct-09	17 Oct-09	18 Oct-09	19 Oct-09	20 Oct-09	21 Oct-09	22 Oct-09	23 Oct-09	24 Oct-09	25 Oct-09	26 Oct-09	27 Oct-09	28 Oct-09	29 Oct-09	30 Oct-09	31 Oct-09	01 Nov-09	02 Nov-09	03 Nov-09	04 Nov-09	05 Nov-09	06 Nov-09	07 Nov-09	08 Nov-09	09 Nov-09	10 Nov-09	11 Nov-09	12 Nov-09	13 Nov-09	14 Nov-09	15 Nov-09	16 Nov-09	17 Nov-09	18 Nov-09	19 Nov-09	20 Nov-09	21 Nov-09	22 Nov-09	23 Nov-09	24 Nov-09	25 Nov-09	26 Nov-09	27 Nov-09	28 Nov-09	29 Nov-09	30 Nov-09	31 Nov-09	01 Dec-09	02 Dec-09	03 Dec-09	04 Dec-09	05 Dec-09	06 Dec-09	07 Dec-09	08 Dec-09	09 Dec-09	10 Dec-09	11 Dec-09	12 Dec-09	13 Dec-09	14 Dec-09	15 Dec-09	16 Dec-09	17 Dec-09	18 Dec-09	19 Dec-09	20 Dec-09	21 Dec-09	22 Dec-09	23 Dec-09	24 Dec-09	25 Dec-09	26 Dec-09	27 Dec-09	28 Dec-09	29 Dec-09	30 Dec-09	31 Dec-09	01 Jan-10	02 Jan-10	03 Jan-10	04 Jan-10	05 Jan-10	06 Jan-10	07 Jan-10	08 Jan-10	09 Jan-10	10 Jan-10	11 Jan-10	12 Jan-10	13 Jan-10	14 Jan-10	15 Jan-10	16 Jan-10	17 Jan-10	18 Jan-10	19 Jan-10	20 Jan-10	21 Jan-10	22 Jan-10	23 Jan-10	24 Jan-10	25 Jan-10	26 Jan-10	27 Jan-10	28 Jan-10	29 Jan-10	30 Jan-10	31 Jan-10	01 Feb-10	02 Feb-10	03 Feb-10	04 Feb-10	05 Feb-10	06 Feb-10	07 Feb-10	08 Feb-10	09 Feb-10	10 Feb-10	11 Feb-10	12 Feb-10	13 Feb-10	14 Feb-10	15 Feb-10	16 Feb-10	17 Feb-10	18 Feb-10	19 Feb-10	20 Feb-10	21 Feb-10	22 Feb-10	23 Feb-10	24 Feb-10	25 Feb-10	26 Feb-10	27 Feb-10	28 Feb-10	29 Feb-10	30 Feb-10	31 Feb-10	01 Mar-10	02 Mar-10	03 Mar-10	04 Mar-10	05 Mar-10	06 Mar-10	07 Mar-10	08 Mar-10	09 Mar-10	10 Mar-10	11 Mar-10	12 Mar-10	13 Mar-10	14 Mar-10	15 Mar-10	16 Mar-10	17 Mar-10	18 Mar-10	19 Mar-10	20 Mar-10	21 Mar-10	22 Mar-10	23 Mar-10	24 Mar-10	25 Mar-10	26 Mar-10	27 Mar-10	28 Mar-10	29 Mar-10	30 Mar-10	31 Mar-10	01 Apr-10	02 Apr-10	03 Apr-10	04 Apr-10	05 Apr-10	06 Apr-10	07 Apr-10	08 Apr-10	09 Apr-10	10 Apr-10	11 Apr-10	12 Apr-10	13 Apr-10	14 Apr-10	15 Apr-10	16 Apr-10	17 Apr-10	18 Apr-10	19 Apr-10	20 Apr-10	21 Apr-10	22 Apr-10	23 Apr-10	24 Apr-10	25 Apr-10	26 Apr-10	27 Apr-10	28 Apr-10	29 Apr-10	30 Apr-10	31 Apr-10	01 May-10	02 May-10	03 May-10	04 May-10	05 May-10	06 May-10	07 May-10	08 May-10	09 May-10	10 May-10	11 May-10	12 May-10	13 May-10	14 May-10	15 May-10	16 May-10	17 May-10	18 May-10	19 May-10	20 May-10	21 May-10	22 May-10	23 May-10	24 May-10	25 May-10	26 May-10	27 May-10	28 May-10	29 May-10	30 May-10	31 May-10	01 Jun-10	02 Jun-10	03 Jun-10	04 Jun-10	05 Jun-10	06 Jun-10	07 Jun-10	08 Jun-10	09 Jun-10	10 Jun-10	11 Jun-10	12 Jun-10	13 Jun-10	14 Jun-10	15 Jun-10	16 Jun-10	17 Jun-10	18 Jun-10	19 Jun-10	20 Jun-10	21 Jun-10	22 Jun-10	23 Jun-10	24 Jun-10	25 Jun-10	26 Jun-10	27 Jun-10	28 Jun-10	29 Jun-10	30 Jun-10	31 Jun-10	01 Jul-10	02 Jul-10	03 Jul-10	04 Jul-10	05 Jul-10	06 Jul-10	07 Jul-10	08 Jul-10	09 Jul-10	10 Jul-10	11 Jul-10	12 Jul-10	13 Jul-10	14 Jul-10	15 Jul-10	16 Jul-10	17 Jul-10	18 Jul-10	19 Jul-10	20 Jul-10	21 Jul-10	22 Jul-10	23 Jul-10	24 Jul-10	25 Jul-10	26 Jul-10	27 Jul-10	28 Jul-10	29 Jul-10	30 Jul-10	31 Jul-10	01 Aug-10	02 Aug-10	03 Aug-10	04 Aug-10	05 Aug-10	06 Aug-10	07 Aug-10	08 Aug-10	09 Aug-10	10 Aug-10	11 Aug-10	12 Aug-10	13 Aug-10	14 Aug-10	15 Aug-10	16 Aug-10	17 Aug-10	18 Aug-10	19 Aug-10	20 Aug-10	21 Aug-10	22 Aug-10	23 Aug-10	24 Aug-10	25 Aug-10	26 Aug-10	27 Aug-10	28 Aug-10	29 Aug-10	30 Aug-10	31 Aug-10	01 Sep-10	02 Sep-10	03 Sep-10	04 Sep-10	05 Sep-10	06 Sep-10	07 Sep-10	08 Sep-10	09 Sep-10	10 Sep-10	11 Sep-10	12 Sep-10	13 Sep-10	14 Sep-10	15 Sep-10	16 Sep-10	17 Sep-10	18 Sep-10	19 Sep-10	20 Sep-10	21 Sep-10	22 Sep-10	23 Sep-10	24 Sep-10	25 Sep-10	26 Sep-10	27 Sep-10	28 Sep-10	29 Sep-10	30 Sep-10	31 Sep-10	01 Oct-10	02 Oct-10	03 Oct-10	04 Oct-10	05 Oct-10	06 Oct-10	07 Oct-10	08 Oct-10	09 Oct-10	10 Oct-10	11 Oct-10	12 Oct-10	13 Oct-10	14 Oct-10	15 Oct-10	16 Oct-10	17 Oct-10	18 Oct-10	19 Oct-10	20 Oct-10	21 Oct-10	22 Oct-10	23 Oct-10	24 Oct-10	25 Oct-10	26 Oct-10	27 Oct-10	28 Oct-10	29 Oct-10	30 Oct-10	31 Oct-10	01 Nov-10	02 Nov-10	03 Nov-10	04 Nov-10	05 Nov-10	06 Nov-10	07 Nov-10	08 Nov-10	09 Nov-10	10 Nov-10	11 Nov-10	12 Nov-10	13 Nov-10	14 Nov-10	15 Nov-10	16 Nov-10	17 Nov-10	18 Nov-10	19 Nov-10	20 Nov-10	21 Nov-10	22 Nov-10	23 Nov-10	24 Nov-10	25 Nov-10	26 Nov-10	27 Nov-10	28 Nov-10	29 Nov-10	30 Nov-10	31 Nov-10	01 Dec-10	02 Dec-10	03 Dec-10	04 Dec-10	05 Dec-10	06 Dec-10	07 Dec-10	08 Dec-10	09 Dec-10	10 Dec-10	11 Dec-10	12 Dec-10	13 Dec-10	14 Dec-10	15 Dec-10	16 Dec-10	17 Dec-10	18 Dec-10	19 Dec-10	20 Dec-10	21 Dec-10	22 Dec-10	23 Dec-10	24 Dec-10	25 Dec-10	26 Dec-10	27 Dec-10	28 Dec-10	29 Dec-10	30 Dec-10	31 Dec-10	01 Jan-11	02 Jan-11	03 Jan-11	04 Jan-11	05 Jan-11	06 Jan-11	07 Jan-11	08 Jan-11	09 Jan-11	10 Jan-11	11 Jan-11	12 Jan-11	13 Jan-11	14 Jan-11	15 Jan-11	16 Jan-11	17 Jan-11	18 Jan-11	19 Jan-11	20 Jan-11	21 Jan-11	22 Jan-11	23 Jan-11	24 Jan-11	25 Jan-11	26 Jan-11	27 Jan-11	28 Jan-11	29 Jan-11	30 Jan-11	31 Jan-11	01 Feb-11	02 Feb-11	03 Feb-11	04 Feb-11	05 Feb-11	06 Feb-11	07 Feb-11	08 Feb-11	09 Feb-11	10 Feb-11	11 Feb-11	12 Feb-11	13 Feb-11	14 Feb-11	15 Feb-11	16 Feb-11	17 Feb-11	18 Feb-11	19 Feb-11	20 Feb-11	21 Feb-11	22 Feb-11	23 Feb-11	24 Feb-11	25 Feb-11	26 Feb-11	27 Feb-11	28 Feb-11	29 Feb-11	30 Feb-11	31 Feb-11	01 Mar-11	02 Mar-11	03 Mar-11	04 Mar-11	05 Mar-11	06 Mar-11	07 Mar-11	08 Mar-11	09 Mar-11	10 Mar-11	11 Mar-11	12 Mar-11	13 Mar-11	14 Mar-11	15 Mar-11	16 Mar-11	17 Mar-11	18 Mar-11	19 Mar-11	20 Mar-11	21 Mar-11	22 Mar-11	23 Mar-11	24 Mar-11	25 Mar-11	26 Mar-11	27 Mar-11	28 Mar-11	29 Mar-11	30 Mar-11	31 Mar-11	01 Apr-11	02 Apr-11	03 Apr-11	04 Apr-11	05
20 Dec-08	01-09 Hajj																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
19 Jan-09	Eid al-Adha																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
19 Feb-09	Muslim New Year																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
21 Apr-09	Mohammed's Birthday																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
5 Oct-08	24 Oct-08	25 Oct-08	26 Oct-08	27 Oct-08	28 Oct-08	29 Oct-08	30 Oct-08	31 Oct-08	01 Nov-08	02 Nov-08	03 Nov-08	04 Nov-08	05 Nov-08	06 Nov-08	07 Nov-08	08 Nov-08	09 Nov-08	10 Nov-08	11 Nov-08	12 Nov-08	13 Nov-08	14 Nov-08	15 Nov-08	16 Nov-08	17 Nov-08	18 Nov-08	19 Nov-08	20 Nov-08	21 Nov-08	22 Nov-08	23 Nov-08	24 Nov-08	25 Nov-08	26 Nov-08	27 Nov-08	28 Nov-08	29 Nov-08	30 Nov-08	31 Nov-08	01 Dec-08	02 Dec-08	03 Dec-08	04 Dec-08	05 Dec-08	06 Dec-08	07 Dec-08	08 Dec-08	09 Dec-08	10 Dec-08	11 Dec-08	12 Dec-08	13 Dec-08	14 Dec-08	15 Dec-08	16 Dec-08	17 Dec-08	18 Dec-08	19 Dec-08	20 Dec-08	21 Dec-08	22 Dec-08	23 Dec-08	24 Dec-08	25 Dec-08	26 Dec-08	27 Dec-08	28 Dec-08	29 Dec-08	30 Dec-08	31 Dec-08	01 Jan-09	02 Jan-09	03 Jan-09	04 Jan-09	05 Jan-09	06 Jan-09	07 Jan-09	08 Jan-09	09 Jan-09	10 Jan-09	11 Jan-09	12 Jan-09	13 Jan-09	14 Jan-09	15 Jan-09	16 Jan-09	17 Jan-09	18 Jan-09	19 Jan-09	20 Jan-09	21 Jan-09	22 Jan-09	23 Jan-09	24 Jan-09	25 Jan-09	26 Jan-09	27 Jan-09	28 Jan-09	29 Jan-09	30 Jan-09	31 Jan-09	01 Feb-09	02 Feb-09	03 Feb-09	04 Feb-09	05 Feb-09	06 Feb-09	07 Feb-09	08 Feb-09	09 Feb-09	10 Feb-09	11 Feb-09	12 Feb-09	13 Feb-09	14 Feb-09	15 Feb-09	16 Feb-09	17 Feb-09	18 Feb-09	19 Feb-09	20 Feb-09	21 Feb-09	22 Feb-09	23 Feb-09	24 Feb-09	25 Feb-09	26 Feb-09	27 Feb-09	28 Feb-09	29 Feb-09	30 Feb-09	31 Feb-09	01 Mar-09	02 Mar-09	03 Mar-09	04 Mar-09	05 Mar-09	06 Mar-09	07 Mar-09	08 Mar-09	09 Mar-09	10 Mar-09	11 Mar-09	12 Mar-09	13 Mar-09	14 Mar-09	15 Mar-09	16 Mar-09	17 Mar-09	18 Mar-09	19 Mar-09	20 Mar-09	21 Mar-09	22 Mar-09	23 Mar-09	24 Mar-09	25 Mar-09	26 Mar-09	27 Mar-09	28 Mar-09	29 Mar-09	30 Mar-09	31 Mar-09	01 Apr-09	02 Apr-09	03 Apr-09	04 Apr-09	05 Apr-09	06 Apr-09	07 Apr-09	08 Apr-09	09 Apr-09	10 Apr-09	11 Apr-09	12 Apr-09	13 Apr-09	14 Apr-09	15 Apr-09	16 Apr-09	17 Apr-09	18 Apr-09	19 Apr-09	20 Apr-09	21 Apr-09	22 Apr-09	23 Apr-09	24 Apr-09	25 Apr-09	26 Apr-09	27 Apr-09	28 Apr-09	29 Apr-09	30 Apr-09	31 Apr-09	01 May-09	02 May-09	03 May-09	04 May-09	05 May-09	06 May-09	07 May-09	08 May-09	09 May-09	10 May-09	11 May-09	12 May-09	13 May-09	14 May-09	15 May-09	16 May-09	17 May-09	18 May-09	19 May-09	20 May-09	21 May-09	22 May-09	23 May-09	24 May-09	25 May-09	26 May-09	27 May-09	28 May-09	29 May-09	30 May-09	31 May-09	01 Jun-09	02 Jun-09	03 Jun-09	04 Jun-09	05 Jun-09	06 Jun-09	07 Jun-09	08 Jun-09	09 Jun-09	10 Jun-09	11 Jun-09	12 Jun-09	13 Jun-09	14 Jun-09	15 Jun-09	16 Jun-09	17 Jun-09	18 Jun-09	19 Jun-09	20 Jun-09	21 Jun-09	22 Jun-09	23 Jun-09	24 Jun-09	25 Jun-09	26 Jun-09	27 Jun-09	28 Jun-09	29 Jun-09	30 Jun-09	31 Jun-09	01 Jul-09	02 Jul-09	03 Jul-09	04 Jul-09	05 Jul-09	06 Jul-09	07 Jul-09	08 Jul-09	09 Jul-09	10 Jul-09	11 Jul-09	12 Jul-09	13 Jul-09	14 Jul-09	15 Jul-09	16 Jul-09	17 Jul-09	18 Jul-09	19 Jul-09	20 Jul-09	21 Jul-09	22 Jul-09	23 Jul-09	24 Jul-09	25 Jul-09	26 Jul-09	27 Jul-09	28 Jul-09	29 Jul-09	30 Jul-09	31 Jul-09	01 Aug-09	02 Aug-09	03 Aug-09	04 Aug-09	05 Aug-09	06 Aug-09	07 Aug-09	08 Aug-09	09 Aug-09	10 Aug-09	11 Aug-09	12 Aug-09	13 Aug-09	14 Aug-09	15 Aug-09	16 Aug-09	17 Aug-09	18 Aug-09	19 Aug-09	20 Aug-09	21 Aug-09	22 Aug-09	23 Aug-09	24 Aug-09	25 Aug-09	26 Aug-09	27 Aug-09	28 Aug-09	29 Aug-09	30 Aug-09	31 Aug-09	01 Sep-09	02 Sep-09	03 Sep-09	04 Sep-09	05 Sep-09	06 Sep-09	07 Sep-09	08 Sep-09	09 Sep-09	10 Sep-09	11 Sep-09	12 Sep-09	13 Sep-09	14 Sep-09	15 Sep-09	16 Sep-09	17 Sep-09	18 Sep-09	19 Sep-09	20 Sep-09	21 Sep-09	22 Sep-09	23 Sep-09	24 Sep-09	25 Sep-09	26 Sep-09	27 Sep-09	28 Sep-09	29 Sep-09	30 Sep-09	31 Sep-09	01 Oct-09	02 Oct-09	03 Oct-09	04 Oct-09	05 Oct-09	06 Oct-09	07 Oct-09	08 Oct-09	09 Oct-09	10 Oct-09	11 Oct-09	12 Oct-09	13 Oct-09	14 Oct-09	15 Oct-09	16 Oct-09	17 Oct-09	18 Oct-09	19 Oct-09	20 Oct-09	21 Oct-09	22 Oct-09	23 Oct-09	24 Oct-09	25 Oct-09	26 Oct-09	27 Oct-09	28 Oct-09	29 Oct-09	30 Oct-09	31 Oct-09	01 Nov-09	02 Nov-09	03 Nov-09	04 Nov-09	05 Nov-09	06 Nov-09	07 Nov-09	08 Nov-09	09 Nov-09	10 Nov-09	11 Nov-09	12 Nov-09	13 Nov-09	14 Nov-09	15 Nov-09	16 Nov-09	17 Nov-09	18 Nov-09	19 Nov-09	20 Nov-09	21 Nov-09	22 Nov-09	23 Nov-09	24 Nov-09	25 Nov-09	26 Nov-09	27 Nov-09	28 Nov-09	29 Nov-09	30 Nov-09	31 Nov-09	01 Dec-09	02 Dec-09	03 Dec-09	04 Dec-09	05 Dec-09	06 Dec-09	07 Dec-09	08 Dec-09	09 Dec-09	10 Dec-09	11 Dec-09	12 Dec-09	13 Dec-09	14 Dec-09	15 Dec-09	16 Dec-09	17 Dec-09	18 Dec-09	19 Dec-09	20 Dec-09	21 Dec-09	22 Dec-09	23 Dec-09	24 Dec-09	25 Dec-09	26 Dec-09	27 Dec-09	28 Dec-09	29 Dec-09	30 Dec-09	31 Dec-09	01 Jan-10	02 Jan-10	03 Jan-10	04 Jan-10	05 Jan-10	06 Jan-10	07 Jan-10	08 Jan-10	09 Jan-10	10 Jan-10	11 Jan-10	12 Jan-10	13 Jan-10	14 Jan-10	15 Jan-10	16 Jan-10	17 Jan-10	18 Jan-10	19 Jan-10	20 Jan-10	21 Jan-10	22 Jan-10	23 Jan-10	24 Jan-10	25 Jan-10	26 Jan-10	27 Jan-10	28 Jan-10	29 Jan-10	30 Jan-10	31 Jan-10	01 Feb-10	02 Feb-10	03 Feb-10	04 Feb-10	05 Feb-10	06 Feb-10	07 Feb-10	08 Feb-10	09 Feb-10	10 Feb-10	11 Feb-10	12 Feb-10	13 Feb-10	14 Feb-10	15 Feb-10	16 Feb-10	17 Feb-10	18 Feb-10	19 Feb-10	20 Feb-10	21 Feb-10	22 Feb-10	23 Feb-10	24 Feb-10	25 Feb-10	26 Feb-10	27 Feb-10	28 Feb-10	29 Feb-10	30 Feb-10	31 Feb-10	01 Mar-10	02 Mar-10	03 Mar-10	04 Mar-10	05 Mar-10	06 Mar-10	07 Mar-10	08 Mar-10	09 Mar-10	10 Mar-10	11 Mar-10	12 Mar-10	13 Mar-10	14 Mar-10	15 Mar-10	16 Mar-10	17 Mar-10	18 Mar-10	19 Mar-10	20 Mar-10	21 Mar-10	22 Mar-10	23 Mar-10	24 Mar-10	25 Mar-10	26 Mar-10	27 Mar-10	28 Mar-10	29 Mar-10	30 Mar-10	31 Mar-10	01 Apr-10	02 Apr-10	03 Apr-10	04 Apr-10	05 Apr-10	06 Apr-10	07 Apr-10	08 Apr-10	09 Apr-10	10 Apr-10	11 Apr-10	12 Apr-10	13 Apr-10	14 Apr-10	15 Apr-10	16 Apr-10	17 Apr-10	18 Apr-10	19 Apr-10	20 Apr-10	21 Apr-10	22 Apr-10	23 Apr-10	24 Apr-10	25 Apr-10	26 Apr-10	27 Apr-10	28 Apr-10	29 Apr-10	30 Apr-10	31 Apr-10	01 May-10	02 May-10	03 May-10	04 May-10	05 May-10	06 May-10	07 May-10	08 May-10	09 May-10	10 May-10	11 May-10	12 May-10	13 May-10	14 May-10	15 May-10	16 May-10	17 May-10	18 May-10	19 May-10	20 May-10	21 May-10	22 May-10	23 May-10	24 May-10	25 May-10	26 May-10	27 May-10	28 May-10	29 May-10	30 May-10	31 May-10	01 Jun-10	02 Jun-10	03 Jun-10	04 Jun-10	05 Jun-10	06 Jun-10	07 Jun-10	08 Jun-10	09 Jun-10	10 Jun-10	11 Jun-10	12 Jun-10	13 Jun-10	14 Jun-10	15 Jun-10	16 Jun-10	17 Jun-10	18 Jun-10	19 Jun-10	20 Jun-10	21 Jun-10	22 Jun-10	23 Jun-10	24 Jun-10	25 Jun-10	26 Jun-10	27 Jun-10	28 Jun-10	29 Jun-10	30 Jun-10	31 Jun-10	01 Jul-10	02 Jul-10	03 Jul-10	04 Jul-10	05 Jul-10	06 Jul-10	07 Jul-10	08 Jul-10	09 Jul-10	10 Jul-10	11 Jul-10	12 Jul-10	13 Jul-10	14 Jul-10	15 Jul-10	16 Jul-10	17 Jul-10	18 Jul-10	19 Jul-10	20 Jul-10	21 Jul-10	22 Jul-10	23 Jul-10	24 Jul-10	25 Jul-10	26 Jul-10	27 Jul-10	28 Jul-10	29 Jul-10	30 Jul-10	31 Jul-10	01 Aug-10	02 Aug-10	03 Aug-10	04 Aug-10	05 Aug-10	06 Aug-10	07 Aug-10	08 Aug-10	09 Aug-10	10 Aug-10	11 Aug-10	12 Aug-10	13 Aug-10	14 Aug-10	15 Aug-10	16 Aug-10	17 Aug-10	18 Aug-10	19 Aug-10	20 Aug-10	21 Aug-10	22 Aug-10	23 Aug-10	24 Aug-10	25 Aug-10	26 Aug-10	27 Aug-10	28 Aug-10	29 Aug-10	30 Aug-10	31 Aug-10	01 Sep-10	02 Sep-10	03 Sep-10	04 Sep-10	05 Sep-10	06 Sep-10	07 Sep-10	08 Sep-10	09 Sep-10	10 Sep-10	11 Sep-10	12 Sep-10	13 Sep-10	14 Sep-10	15 Sep-10	16 Sep-10	17 Sep-10	18 Sep-10	19 Sep-10	20 Sep-10	21 Sep-10	22 Sep-10	23 Sep-10	24 Sep-10	25 Sep-10	26 Sep-10	27 Sep-10	28 Sep-10	29 Sep-10	30 Sep-10	31 Sep-10	01 Oct-10	02 Oct-10	03 Oct-10	04 Oct-10	05 Oct-10	06 Oct-10	07 Oct-10	08 Oct-10	09 Oct-10	10 Oct-10	11 Oct-10	12 Oct-10	13 Oct-10	14 Oct-10	15 Oct-10	16 Oct-10	17 Oct-10	18 Oct-10	19 Oct-10	20 Oct-10	21 Oct-10	22 Oct-10	23 Oct-10	24 Oct-10	25 Oct-10	26 Oct-10	27 Oct-10	28 Oct-10	29 Oct-10	30 Oct-10	31 Oct-10	01 Nov-10	02 Nov-10	03 Nov-10	04 Nov-10	05 Nov-10	06 Nov-10	07 Nov-10	08 Nov-10	09 Nov-10	10 Nov-10	11 Nov-10	12 Nov-10	13 Nov-10	14 Nov-10	15 Nov-10	16 Nov-10	17 Nov-10	18 Nov-10	19 Nov-10	20 Nov-10	21 Nov-10	22 Nov-10	23 Nov-10	24 Nov-10	25 Nov-10	26 Nov-10	27 Nov-10	28 Nov-10	29 Nov-10	30 Nov-10	31 Nov-10	01 Dec-10	02 Dec-10	03 Dec-10	04 Dec-10	05 Dec-10	06 Dec-10	07 Dec-10	08 Dec-10	09 Dec-10	10 Dec-10	11 Dec-10	12 Dec-10	13 Dec-10	14 Dec-10	15 Dec-10	16 Dec-10	17 Dec-10	18 Dec-10	19 Dec-10	20 Dec-10	21 Dec-10	22 Dec-10	23 Dec-10	24 Dec-10	25 Dec-10	26 Dec-10	27 Dec-10	28 Dec-10	29 Dec-10	30 Dec-10	31 Dec-10	01 Jan-11	02 Jan-11	03 Jan-11	04 Jan-11	05 Jan-11	06 Jan-11	07 Jan-11	08 Jan-11	09 Jan-11	10 Jan-11	11 Jan-11	12 Jan-11	13 Jan-11	14 Jan-11	15 Jan-11	16 Jan-11	17 Jan-11	18 Jan-11	19 Jan-11	20 Jan-11	21 Jan-11	22 Jan-11	23 Jan-11	24 Jan-11	25 Jan-11	26 Jan-11	27 Jan-11	28 Jan-11	29 Jan-11	30 Jan-11	31 Jan-11	01 Feb-11	02 Feb-11	03 Feb-11	04 Feb-11	05 Feb-11	06 Feb-11	07 Feb-11	08 Feb-11	09 Feb-11	10 Feb-11	11 Feb-11	12 Feb-11	13 Feb-11	14 Feb-11	15 Feb-11	16 Feb-11	17 Feb-11	18 Feb-11	19 Feb-11	20 Feb-11	21 Feb-11	22 Feb-11	23 Feb-11	24 Feb-11	25 Feb-11	26 Feb-11	27 Feb-11	28 Feb-11	29 Feb-11	30 Feb-11	31 Feb-11	01 Mar-11	02 Mar-11	03 Mar-11	04 Mar-11	05 Mar-11	06 Mar-11	07 Mar-11	08 Mar-11	09 Mar-11	10 Mar-11	11 Mar-11	12 Mar-11	13 Mar-11	14 Mar-11	15 Mar-11	16 Mar-11	17 Mar-11	18 Mar-11	19 Mar-11	20 Mar-11	21 Mar-11	22 Mar-11	23 Mar-11	24 Mar-11	25 Mar-11	26 Mar-11	27 Mar-11	28 Mar-11	29 Mar-11	30 Mar-11	31 Mar-11	01 Apr-11	02 Apr-11	03 Apr-11	04 Apr-11	05											



de conocimiento determinado. Se compone de materias y asignaturas.

- Materias: unidades didácticas que abarcan áreas del conocimiento caracterizadas por la homogeneidad de su objeto, con criterios de evaluación explícitos. Se componen de una o más asignaturas.
- Asignaturas: conjunto de unidades de aprendizaje, actividades y evaluaciones en las que se divide una materia. Dentro de la estructura de las asignaturas deberán distinguirse, al menos, actividades formativas de tipo teórico y práctico, seminarios, conferencias y otras actividades de carácter individual o colectivo, así como el trabajo personal y las pruebas de evaluación.
- Estructurarse en varias Sesiones diferenciadas, de duración estándar: unidad de programación y actuación docente configurada por un conjunto de actividades que se desarrollan en un tiempo determinado, para la consecución de unos objetivos didácticos. Se considera que cada Sesión tendrá una duración de 50", con un periodo de descanso de 10" entre Sesiones.
- Competencias específicas: facultades que debe adquirir el alumno, demostradas en el empleo del conocimiento, de las capacidades y de las destrezas o habilidades, necesarias para su aplicación en el campo de actividad en el que desempeñará su cometido. Las competencias se verbalizan mediante "verbos en infinitivo", los cuales corresponderían a los descriptores anteriormente relacionados para los tres dominios de la Taxonomía de Bloom. Utilizaremos los expuestos en la Tabla 5 Propuesta de Formación Cultural según Salmoni y Holmes-Eber para el caso de "ENTRENAMIENTO PREVIO AL DESPLIEGUE" y desarrollados en las Tablas 2, 3 y 4.
- Contenidos: conceptos que aluden a las ideas generales sobre tipos de objetos (físicos o intelectuales) que los alumnos habrán de construir. Se componen de los tres dominios de aprendizaje de Bloom (COGNITIVO: conceptos que hay que adquirir, AFECTIVO: actitud ante lo aprendido, PSICOMOTOR: destreza/habilidad que hay que ejecutar).
- Estrategias Metodológicas, compuestas de:
 - Recursos didácticos de todo tipo.
 - Actividades de aprendizaje.
- Criterios de evaluación.

En los siguientes epígrafes se analiza con más detenimiento cuál es el Objetivo General, los Contenidos Culturales, las Estrategias Metodológicas y los Criterios de Evaluación que se van a considerar.

6.3. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES

El Objetivo General del Módulo se enunciaría en el siguiente sentido:

Completar la Formación General en Competencia Intercultural del personal militar destinado en una Unidad tipo Regimiento, como parte integrada de la Instrucción y Adiestramiento y Evaluación de su Unidad, para alcanzar las siguientes capacidades terminales:



- Conocer y comprender cuales son los contenidos culturales más importantes que afectan, con carácter general, a la comprensión cultural de una población o etnia local o regional, fuera de todo sesgo o prejuicio previo.
- Comprender cómo afecta la cultura local en los entornos operativos complejos en todo el mundo y tenerlo en cuenta a la hora de planear y ejecutar las operaciones militares.
- Alcanzar una cierta destreza práctica en como interactuar socialmente con la población local y resto de actores que intervienen en una ZO, respetando sus costumbres, ritos y creencias, evitando malinterpretaciones y saber aprovechar esta circunstancia en beneficio de los objetivos de la misión.
- Desarrollar una mínima competencia lingüística de un entorno cultural de referencia, que sirva de apoyo a la adquisición de conocimientos generales.

6.4. CONTENIDOS CULTURALES OBJETO DE ESTUDIO EN EL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES

6.4.1. Metodologías Analíticas PMESII / ASCOPE

Normalmente, la única fuente disponible de los aspectos culturales de una ZO era, y es, la que se podía leer en los Manuales de Área que se confeccionan y se distribuyen antes del despliegue a una ZO. Elaborado por personal de Inteligencia, la información aportada se estructura de forma sintética y sistemática según los “*aspectos operacionales que conforman el entorno operativo*”, utilizando para ello la metodología analítica, la denominada “PMESII”, acrónimo que está basado en el estudio de las seis variables que conforma dicho vocablo: Político, Militar, Económico, Social, Infraestructura, Información; a las cuales se les suele añadir otras dos, Entorno Físico y Tiempo, pudiendo quedar finalmente como “PMESII-PT” (PD3-308 “Inteligencia”, 2014).

En adición o en paralelo al acrónimo PMESII, y mucho más interesante para nuestros fines, se utiliza otra metodología analítica denominada según el acrónimo “ASCOPE”, que es utilizada para conocer y analizar mejor el impacto que tienen los aspectos humanos y culturales del entorno sobre las operaciones. Dicho acrónimo define a sus seis variables: Áreas, Estructuras, Capacidades, Organización, Personas, Eventos⁶. Veamos que significan cada uno de ellas⁷:

- ÁREAS: son localidades o aspectos del terreno dentro de la ZO que tienen importancia clave para la población local. Esta característica aborda el análisis del terreno desde una perspectiva civil.

Los Comandantes deben analizar las áreas civiles clave en términos de cómo afectan al cumplimiento de las misiones de las Unidades, así como la forma en que las operaciones militares afectan a estas áreas (centros de población, zonas agrícolas, centros gubernamentales, zonas de minorías étnicas, enclaves sociales, políticos o religiosos, etc.).

⁶ Tanto PMESII como ASCOPE son acrónimos de vocablos ingleses.

⁷ AIntP-17 Joint Intelligence Preparation of the Operating Environment (JIPOE) Edition A Version 1, octubre 2019 (Pág. 54-57)



- **ESTRUCTURAS:** se consideran tanto las estructuras físicas como las organizativas. Pueden incluir objetivos tradicionales de alto valor, lugares culturales protegidos e instalaciones como puentes, torres de comunicaciones, centrales eléctricas o presas. Otros, como iglesias, mezquitas, bibliotecas nacionales y hospitales, son lugares culturales y desempeñan un papel importante en la comunidad. Algunos aspectos de la infraestructura civil, como la ubicación de materiales industriales tóxicos, pueden influir en las operaciones.

Los Comandantes deben tener siempre en cuenta cómo percibirá la población la presencia de la Fuerza desplegada en determinadas estructuras, y sopesar cuidadosamente los beneficios militares esperados frente a los costes para la comunidad local.

- **CAPACIDADES:** se refiere a la capacidad de las autoridades locales para proporcionar funciones y servicios clave, necesarios para salvar, mantener o mejorar la vida de la población. Pueden incluir: eficacia de la administración pública, los tribunales y el gobierno, la seguridad pública, servicios de emergencia y de salud pública, alimentación, agua y saneamiento. También se refieren a los recursos y servicios que se pueden contratar localmente para apoyar la misión militar.
- **ORGANIZACIÓN:** se refiere a los grupos o instituciones no militares en la ZO que influyen e interactúan con la población local, las fuerzas nacionales, las Fuerzas desplegadas, los adversarios y entre sí. Esto incluye a organizaciones religiosas, partidos políticos, organizaciones gubernamentales (OIG), organismos internacionales (OI), organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

Las operaciones a menudo requieren que los Comandantes estén familiarizados en la forma de cómo operan estas organizaciones y como se coordina con dichos grupos, para que se pueda trabajar juntos hacia objetivos comunes cuando sea necesario, sin que esto afecte a las operaciones militares y viceversa.

- **PERSONAS:** es un término general que describe a todo el personal no militar que las fuerzas militares encuentran en la ZO. Esto también incluye al personal fuera de la ZO, cuyas acciones, opiniones o influencia política (positiva, negativa o neutra) pueden afectar a la misión, utilizando medios de comunicación social para influir en las personas.

Además, también se consideran los factores históricos, culturales y sociales que dan forma a las percepciones públicas, creencias, objetivos y expectativas. Incluye factores culturales como: estructura social, patrones de comportamiento, percepciones, creencias religiosas, relaciones tribales, tabúes de comportamiento, centros de autoridad, estilos de vida, historia social, normas y roles de género, etc.

- **EVENTOS:** son actividades rutinarias, cíclicas, planificadas o espontáneas que afectan significativamente a las organizaciones, a las personas y a las operaciones militares. Algunos ejemplos son: fiestas nacionales y religiosas, cosechas agrícolas o ganaderas y ciclos de mercado, elecciones, disturbios civiles, celebraciones, fenómenos naturales (como el monzón, las inundaciones y sequías estacionales, la actividad volcánica y sísmica, las catástrofes naturales), catástrofes de origen humano, así como los acontecimientos precipitados por las Fuerzas desplegadas, motivado por el desarrollo de las operaciones: redes de carreteras congestionadas, las restricciones de seguridad y la interrupción o destrucción de la actividad económica.

Su gran importancia estriba, en que permite disponer de una visión global de todo el conocimiento sobre la población civil, cruzando los seis factores del PMESII con las seis variables



ASCOPE como se observa en la Figura 5, dando como resultado una estructura coherente con todas las dimensiones posibles sobre el factor humano, la cual podremos utilizar como guía para el diseño de los contenidos del Módulo.

Figura 5 MATRIZ ASCOPE/PMESII⁸

ASCOPE/PMESII						
	P Political	M Military/Police	E Economic	S Social	I Infrastructure	I Information
A Areas	Political Areas (District Boundary, Party affiliation areas)	Military Areas (Coalition/LN bases, historic ambush/IED sites)	Economic areas (bazaars, shops, markets)	Social Areas (parks and other meeting areas)	Irrigation networks, water tables, medical coverage	Radio/TV/newspapers (where people gather for word-of-mouth)
S Structures	Political Structures (town halls, government offices)	Military/Police buildings (police HQ, Military HHQ locations)	Economic Structures (banks, markets, storage facilities)	Social Structures (Churches, restaurants, bars, etc.)	Infrastructure Structures (roads, bridges, power lines, walls, dams)	Info Structures (Cell/Radio/TV towers, print shops)
C Capabilities	Political Capabilities (Dispute resolution, Insurgent capabilities)	Military Capabilities (security posture, strengths and weaknesses)	Economic Capabilities (access to banks, ability to withstand natural disasters)	Social Capabilities (Strength of local & national ties)	Infrastructure Capabilities (Ability to build/maintain roads, walls, dams)	Info Capabilities (Literacy rate, availability of media/phone service)
O Organizations	Political Organizations (Political parties and other power brokers, UN)	Military Organizations (What units of military, police, insurgent are present)	Economic Organizations (Banks, large land holders, big businesses)	Social Organizations (tribes, clans, families, youth groups, NGO/IGO)	Infrastructure Organizations (Government ministries, construction companies)	Info Organizations (NEWS groups, influential people who pass word)
P People	Political People (Governors, councils, elders)	Military People (Leaders from coalition, LN and insurgent forces)	Economic People (Bankers, landholders, merchants)	Social People (Religious leaders, influential families)	Infrastructure People (Builders, contractors, development councils)	Info People (Media owners, mullahs, heads of powerful families)
E Events	Political Events (elections, council meetings)	Military Events (kinetic events, loss of leadership, operations)	Economic Events (drought, harvest, business open/close)	Social Events (holidays, weddings, religious days)	Infrastructure Events (road/bridge construction, well digging, scheduled maintenance)	Info Events (IO campaigns, project openings, CIVCAS events)

6.4.2. Metodología de las Cinco Dimensiones Culturales

Desde la perspectiva de la cultura operativa, Salmoni y Holmes-Elber (2011) afirman que el conocimiento/destreza cultural que debe ser alcanzado por un militar durante su fase de instrucción y adiestramiento, se sustenta sobre los tres siguientes pilares:

1. Comprender el comportamiento, las relaciones y las percepciones relevantes de las fuerzas amigas, neutrales y adversarias presentes en el entorno operacional; las poblaciones civiles con las que se debe interactuar; las comunidades o grupos autóctonos sobre los que se desea influir y nuestros propios aliados.
2. Entender, con mayor o menor grado de profundidad, las cinco Dimensiones Culturales que influyen en el comportamiento, la conducta y las actitudes relevantes para las operaciones, que serían⁹:

⁸ AIntP-17 JOINT INTELLIGENCE PREPARATION OF THE OPERATING ENVIRONMENT (JIPOE) Edition A Version 1, octubre 2019 (Pág. 57)

⁹ Estas Dimensiones Culturales también son utilizadas y explicadas en la Publicación Doctrinal PD3-310 CROSS-CULTURAL AWARENESS. Septiembre 2011.



- a. el entorno físico (del modelo ecológico)
- b. la economía de una cultura (del modelo ecológico)
- c. las estructuras políticas (del modelo de estructura social)
- d. las estructuras sociales (del modelo de estructura social)
- e. las creencias y símbolos de un grupo cultural (del modelo simbólico)

Estas dimensiones, definidas en su obra, surgen de tres grandes modelos de análisis cultural: el modelo ecológico, basado en la relación entre las culturas y el entorno físico, el modelo de estructura social, que examina la influencia de las estructuras sociales en el estatus y el poder de los pueblos, y el modelo simbólico, que estudia las características del grupo en relación con sus creencias, símbolos y rituales.

3. Saber integrar con éxito las Dimensiones Culturales en la planificación y ejecución de las misiones en todo el espectro operacional.

Explicado esto, podemos delimitar el área de conocimiento cultural que debe ser abarcado bajo los dominios de Bloom, que es precisamente el que comprende la suma de las cinco dimensiones definidas por Salmoni y Holmes-Elber. Veamos en qué consiste cada una de ellas.

1. ENTORNO FÍSICO: todas las culturas han desarrollado una relación única de interdependencia relación con su entorno físico. Los componentes que se han considerado más importantes de esta Dimensión son:
 - El agua, la tierra, el clima y las estaciones.
 - Los alimentos y los materiales para la vivienda
 - El combustible y la energía, medios de transporte y comunicación.
2. ECONOMÍA CULTURAL: todas las culturas tienen un sistema específico para obtener producir y distribuir los artículos que la gente necesita o desea para sobrevivir en su sociedad. Este sistema se denomina economía cultural. Los componentes que se han considerado más importantes de esta Dimensión son:
 - Sistemas económicos formales e informales.
 - La economía como de intercambio y estructuración de las relaciones sociales.
3. ESTRUCTURA POLÍTICA: todas las culturas tienen un sistema que determina quién dirige el grupo y cómo se toman las decisiones sobre su bienestar. La forma en que se gobierna un grupo se denomina estructura política de una cultura. Los componentes que se han considerado más importantes de esta Dimensión son:
 - Organización política y de liderazgo.
 - Cultura y derecho.
 - Conflictos de poder.
4. ESTRUCTURA SOCIAL: todas las culturas asignan a las personas diferentes roles, estatus y poder dentro del grupo. La forma en que las personas se organizan y distribuyen el poder y el estatus se denomina estructura social. Los componentes que se han considerado más importantes de esta Dimensión son:
 - Edad, género y familia.
 - Relaciones sociales de parentesco, étnicos, de clanes o tribales.



5. SISTEMAS DE CREENCIAS: todas las culturas tienen un conjunto compartido de creencias y símbolos que unen al grupo. Los componentes que se han considerado más importantes de esta Dimensión son:

- Historia, memoria imaginada, folclore e iconos.
- Visión del mundo y creencias religiosas.
- Símbolos, comunicación verbal y no verbal.
- Rituales, ceremonias, normas, costumbres y tabúes.

Expuestas las metodologías que más interesantes pueden resultar para el diseño del Módulo, se utilizará la estructura de las cinco Dimensiones de Salmoni y Holmes-Elber (coincidente con la de la PD3-310), y después aplicaremos, en la medida que sea posible, la metodología ASCOPE para configurar el contenido de cada una de dichas Dimensiones. La elaboración será propia.

6.5. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES

En este apartado se expondrán los métodos de aprendizaje que se han considerado más idóneos para ser aplicados en la enseñanza de los contenidos del Módulo.

No obstante, partimos de un factor limitativo bastante evidente: no existen actualmente en nuestras FAS antecedente alguno de una metodología formativa o contenidos aprobados sobre conocimientos en conciencia o competencia intercultural, inquietud que sí existen en otros países¹⁰.

Otro hándicap importante se debe a que los entornos socioculturales a los que nos enfrentamos son muy diversos y están en continua transformación, al igual que nuestra propia cultura, y sin embargo, debemos preparar a nuestras Fuerzas para enfrentarse con éxito a situaciones de estrés o a acontecimientos imprevisibles. No existe, por tanto, una formación perfecta y actualizada, sino que esta debe ser adaptativa según los diferentes entornos operacionales y sus cambios.

Veamos tres tipos diferentes de estrategias formativas que vamos a introducir en nuestro Módulo.

6.5.1. Métodos Didácticos y Experimentales en Formación de la Conciencia Intercultural

Trochowska y Gawlik-Kobylińska (2015), en su artículo “Information and communication technologies in intercultural competence training for the purpose of Ministry of National Defence. Introduction to cultural awareness course”, utilizando la Taxonomía de Bloom, proponen dos tipos

¹⁰ En el artículo de Agnietė Žotkevičiūtė – Banovičienė, Modern Practice of Military Cultural Awareness: Lithuania among the Great Powers (septiembre, 2017), hace un estudio comparativo de la enseñanza del “Cultural Awareness” en diferentes países (Canada, EEUU, UK) en relación con los avances realizados en Lituania.



de métodos formativos que podrían ser empleados en una fase de Instrucción y Adiestramiento en competencia intercultural, cumpliendo con las premisas de permitir el “aprendizaje intuitivo”, “mantener la atención de los alumnos” y “orientarles hacia un esfuerzo educativo”, según sus autores.

Para empezar, proponen dividir esta formación en los siguientes segmentos:

- Formación de la competencia intercultural universal.
- Formación de las competencias que pueden ser útiles en una cultura o región específica, a través del estudio de una cultura de referencia que sirva como “modelo cultural”. Como se ha mencionado anteriormente, la cultura más propicia y recurrente en este sentido sería la musulmana.

Ambos segmentos formativos coinciden en disponer de unos “métodos didácticos”, métodos denominados de “sujeto y objeto”, y “métodos experimentales”, más prácticos y experimentales que pueden ser incluidos como parte de los ejercicios propios de la Unidad, como se verá a continuación:

FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA INTERCULTURAL UNIVERSAL

Los MÉTODOS DIDÁCTICOS pueden llevarse a cabo mediante:

- a Conferencias y debates sobre los mecanismos generales que conducen a las culturas (mejor si se hace con presentaciones multimedia).
- b Proyecciones de películas y documentales.
- c Autoestudio de la literatura y los libros sobre conciencia intercultural, por ejemplo, en fuentes de Internet¹¹, etc.

Los MÉTODOS EXPERIMENTALES en esta materia se utilizan para crear el relativismo cultural. Incluyen:

- a Simulaciones y juegos de toma de decisiones, tanto mediante programas informáticos como a través de la interacción directa de los alumnos, como pueden ser: invirtiendo los marcos de pensamiento y considerar situaciones completamente nuevas que amplíen la creatividad, o a través de la representación visual de un tema determinado, mediante dibujos, imágenes, fotos, recortes de periódico, símbolos, ideogramas y palabras clave cortas y dinámicas.
- b Formar la propia conciencia intercultural, explorando los estereotipos de nuestra propia cultura, comparándolas con otras culturas o creando el perfil de la propia identidad basado en los rasgos culturales que nos caracterizan.
- c Interactuar con representantes de diferentes culturas o pasando algún tiempo viviendo o trabajando en regiones de cultura diferente.

¹¹ <https://files.peacecorps.gov/wws/interactive/culturematters/index.html>
<http://guide.culturecrossing.net/> (última consulta el 20 de octubre de 2022)



FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN UNA CULTURA DE REFERENCIA

La formación de la competencia regional mediante MÉTODOS DIDÁCTICOS incluye:

- a Conferencias con soporte multimedia de la cultura y sus relaciones con otras culturas.
- b Debates sobre la cultura.
- c Formación lingüística desde lo más básico hasta estructuras más complejas.
- d Estudios de casos.
- e Autoestudio con bibliografía sobre la región y la cultura en cuestión, fuentes de Internet, etc.

La gama de MÉTODOS EXPERIMENTALES disponibles en esta materia es la clave para dar forma a la competencia intercultural regional práctica. Esto debería incluir:

- a Taller de comunicación intercultural, con la presencia de un representante de la cultura de referencia.
- b Creación de mapas de las conexiones históricas, sociales o culturales con la otra cultura o mediante la confrontación de las diferencias entre las culturas con escenarios específicos.
- c Simulaciones y juegos de toma de decisiones, tanto asistidos por ordenador como realizados entre los alumnos o con representantes de la cultura de referencia, mediante: simulaciones de negociación con personal local o de otros ejércitos, con inmersión en los rituales, costumbres y protocolo; conflictos simulados como demandas, reivindicaciones de locales en los que hay que aplicar técnicas de gestión de conflictos.
- d Juego de roles y otros métodos de interiorización de esquemas culturales.
- e Adquisición de la competencia intercultural mediante la interacción con representantes de la cultura de destino, pasando algún tiempo, viviendo o trabajando en regiones de diferente cultura.

También definiremos cada uno de ellos en tres grados:

- Inicial: métodos utilizados cuando se trata del primer contacto que se tiene con la Formación Cultural
- Refuerzo: métodos utilizados cuando ya se tiene un conocimiento previo inicial.
- Avanzado: cuando se tiene la suficiente formación anterior (avanzado e inicial) para progresar en la destreza / habilidad cultural.

Para una mejor comprensión de los métodos anteriores, desarrollamos la siguiente Tabla, en el que a cada Método le asignamos un “código” que será posteriormente utilizado en el diseño del Módulo.



Tabla 7 Codificación de los Métodos Didácticos y Experimentales (elaboración propia)

COMPETENCIA	MÉTODOS	CÓDIGO	GRADO	
COMPETENCIA INTERCULTURAL UNIVERSAL	MÉTODOS DIDÁCTICOS	Conferencias y debates	CU1	INICIAL
		Proyecciones de películas	CU2	INICIAL
		Autoestudio	CU3	INICIAL
	MÉTODOS EXPERIMENTALES	Simulaciones y juegos	CU4	REFUERZO
		Buscando y comparando estereotipos	CU5	REFUERZO
		Interacción con representantes de diferentes culturas	CU6	REFUERZO
COMPETENCIAS EN UNA CULTURA DE REFERENCIA	MÉTODOS DIDÁCTICOS	Conferencias con soporte multimedia	CR1	INICIAL
		Debates sobre la cultura	CR2	INICIAL
		Formación lingüística	CR3	INICIAL AVANZADO
		Estudios de casos	CR4	INICIAL
		Autoestudio con bibliografía	CR5	INICIAL
	MÉTODOS EXPERIMENTALES	Taller de comunicación intercultural	CR6	AVANZADO
		Creación de mapas de conexiones	CR7	REFUERZO
		Simulaciones y juegos de toma de decisiones	CR8	AVANZADO
		Juego de roles	CR9	AVANZADO
		Interacción con representantes de la cultura de destino	CR10	REFUERZO

De lo anteriormente expuesto, por su especial relevancia como apoyo a la diversificación del proceso educativo, podemos resaltar las siguientes dos metodologías que desarrollaremos a continuación de forma singular:

- El empleo de las TIC's, en forma de programas interactivos y adaptados al grado cultural deseable.
- La utilización de una "aula multicultural" para el desarrollo de juego de roles o simulación.

6.5.2. Ejemplo de estudio utilizando un Aula Multicultural

Según el artículo del periodista Felipe Pulido "En la piel del otro", (Revista Tierra N°272), la Escuela de Guerra del Ejército ha tenido la idea pionera de crear la primera "Aula Multicultural" del Ejército en el año 2017, gracias a la iniciativa del Tcol. D. Manuel González Hernández¹²,

¹² Teniente Coronel del Arma de Artillería. Profesor de Geopolítica en el área de Relaciones Internacionales, Concienciación Cultural, Mapa de Religiones, Islam y Conflictos Religiosos del Departamento de Estrategia



destinado como docente en el citado Centro de Enseñanza.

Esta aula, recrea una habitación de una casa de un país musulmán cualquiera, donde los alumnos de los diferentes cursos especializados, pueden practicar los conocimientos adquiridos en las clases teóricas de la Asignatura “Concienciación Cultural” mediante un Rol Play.

En el artículo se comenta que tal es el grado de simulación, “que el escenario permite involucrar al alumno en todos sus sentidos: oído, olfato, gusto, vista y tacto. Para dar mayor realismo a la escena se ambienta con música, se utiliza incienso, se puede degustar un té, el decorado inspira a la vista y, por último, se permite tocar el mobiliario y los utensilios del lugar”. Otros aspectos tratados son el concepto cultural de hospitalidad y el respeto, y el lenguaje no verbal. El detalle del Aula Multicultural puede ser apreciado en la Figura 6.

Afirmó el Tcol. González: “Es muy importante conocer lo que estamos haciendo bien o mal en cada momento. Aunque lo fundamental es cumplir la misión, hay que saber el sentido de nuestros actos, para que todo se haga en conciencia [...]. Si te invitan a su casa eres un buen amigo, si entras por la fuerza te puedes convertir en su peor enemigo”. Afirmaciones que nos dan idea de la importancia de la conciencia cultural en nuestras operaciones.

Figura 6 Foto del Aula multicultural



6.6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los contenidos evaluables se dividen en dos bloques:

CONOCIMIENTOS TEÓRICOS GENERALES, evaluable mediante:

- Examen tipo Test, de diferente grado de dificultad según empleo, sobre conceptos generales de competencia intercultural. Lo más aconsejable que fuera On-line, utilizando para ello un modelo de aprendizaje E-Learning.
- Grado de participación y de auto exigencia del alumno en el aula en la adquisición de conocimientos.



CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS, evaluable mediante:

- Observación directa del alumno por los instructores para medir su grado de destreza y habilidad en un entorno simulado de ambientación cultural.
- Grado de implicación del alumno en la simulación o juegos de rol.

6.7. DISEÑO PRELIMINAR DEL MÓDULO GENERAL DE CONOCIMIENTOS CULTURALES

El Módulo General de Conocimientos Culturales estaría encuadrado en el ámbito del SIAE (Sistema de Instrucción y Adiestramiento y Evaluación), y estaría configurado para una duración de tres semanas en total, dos de 11 sesiones de 50 minutos cada una de ellas y la última de 20 sesiones, separadas entre sí tres meses (discrecional), constituyendo cada una de ellas una Fase diferenciada.

1. FASE TEÓRICA DE CONOCIMIENTOS GENERALES CULTURALES (11 sesiones)
 - a. Entorno Físico: 4 sesiones.
 - b. Economía Cultural: 3 sesiones.
 - c. Estructuras Políticas: 3 sesiones.
 - d. Evaluación Conocimientos Teóricos Generales: 1 sesión. Examen tipo Test de múltiples repuestas (solo una valida).
2. FASE TEÓRICO-PRÁCTICA DE ESTRUCTURA SOCIAL Y SISTEMA DE CREENCIAS (11 sesiones)
 - a. Estructuras Sociales: 3 sesiones.
 - b. Sistemas de Creencias: 7 sesiones.
 - c. Evaluación Conocimientos Teóricos Generales: 1 sesión. Examen tipo Test de múltiples repuestas (solo una valida). La parte práctica se evaluará mediante la observación directa y grado de implicación del alumno.
3. FASE PRÁCTICA DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (20 sesiones)

Se podría impartir en la propia Unidad o fuera de la misma, con ocasión de un Ejercicio de mayor entidad. Los Instructores serían personal cualificado mediante Cursos de Perfeccionamiento, Masters o de post grado universitario en Conciencia o Comprensión Cultural, pudiéndose solicitar la activación de Reservistas Voluntarios.

La ratio perseguida sería de 25 alumnos por cada dos instructores. El curso se haría extensivo a todo el personal de la Unidad.

Como no se trata de una formación reglada, se exigiría la asistencia a las tres Fases y superar los criterios de evaluación descritos para poderse certificar en “Conocimientos en Conciencia Cultural” en el Sistema de Gestión de la Instrucción (SIGINST).



6.8. ESTRUCTURA FINAL DEL MÓDULO GENERAL

La estructura final del Módulo General de Conocimientos Culturales se compondrá de:

- Programación Detallada del Módulo General de Conocimientos Culturales de la ZO.
- Programación Didáctica con materias, asignaturas, competencias específicas, descripción de los contenidos, número de sesiones y estrategias metodológicas (Se desarrolla en el **ANEXO III**).

6.8.1. Programación Detallada del Módulo General de Conocimientos Culturales de la ZO.

Se exponen en las Tablas siguientes:

Tabla 8 Fase Teórica de Conocimientos Generales Culturales (elaboración propia)

FASE TEÓRICA DE CONOCIMIENTOS GENERALES CULTURALES (11 sesiones)			
DÍA	SESIONES	MATERIA	ASIGNATURA (VER TABLAS ASOCIADAS)
DÍA 1	2 SESIONES	ENTORNO FÍSICO (4 SESIONES)	TABLA 11: LA IMPORTANCIA CULTURAL DEL AGUA, LA TIERRA Y EL CLIMA Y LAS ESTACIONES
DÍA 2	1 SESIÓN		TABLA 12: LA IMPORTANCIA CULTURAL DE LOS ALIMENTOS Y LOS MATERIALES PARA LA VIVIENDA
DÍA 2	1 SESIÓN		TABLA 13: EL IMPACTO CULTURAL DEL COMBUSTIBLE Y LA ENERGÍA, MEDIOS DE TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN
DÍA 3	1 SESIÓN	ECONOMÍA CULTURAL (3 SESIONES)	TABLA 14: SISTEMAS ECONÓMICOS FORMALES E INFORMALES
DÍA 3	1 SESIÓN		TABLA 15: LA ECONOMÍA COMO RED DE INTERCAMBIO Y DE ESTRUCTURACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIALES
DÍA 4	1 SESIÓN		
DÍA 4	1 SESIÓN	ESTRUCTURAS POLÍTICAS (3 SESIONES)	TABLA 16: ORGANIZACIÓN POLÍTICA Y DE LIDERAZGO
DÍA 5	1 SESIÓN		TABLA 17: CULTURA Y DERECHO
DÍA 5	1 SESIÓN		TABLA 18: CONFLICTOS DE PODER
DÍA 5	1 SESIÓN	EVALUACIÓN TEÓRICA	



Tabla 9 Fase Teórica – Práctica Estructura Social y Sistemas De Creencias (elaboración propia)

FASE TEÓRICO/PRÁCTICA DE ESTRUCTURA SOCIAL Y SISTEMAS DE CREENCIAS (11 SESIONES)			
DÍA	SESIONES	MATERIA	ASIGNATURA (VER TABLAS ASOCIADAS)
DÍA 1	1 SESIÓN	ESTRUCTURA SOCIAL (3 SESIONES) SISTEMAS DE CREENCIAS (7 SESIONES)	TABLA 19: EDAD, GENERO Y FAMILIA DE UNA CULTURA DE REFERENCIA
DÍA 1	1 SESIÓN		TABLA 20: RELACIONES SOCIALES DE PARENTESCO, ÉTNICOS, DE CLANES O TRIBALES DE UNA CULTURA DE REFERENCIA
DÍA 2	1 SESIÓN		TABLA 21: HISTORIA, MEMORIA IMAGINADA, FOLCLORE E ICONOS DE UNA REGIÓN DE REFERENCIA
DÍA 2	1 SESIÓN		TABLA 22: VISIÓN DEL MUNDO Y CREENCIAS RELIGIOSAS DE UNA CULTURA DE REFERENCIA
DÍA 3	1 SESIÓN		TABLA 23: SÍMBOLOS, COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL DE UNA CULTURA DE REFERENCIA
DÍA 3	1 SESIÓN		TABLA 24: RITUALES, CEREMONIAS, NORMAS, COSTUMBRES Y TABÚES DE UNA CULTURA DE REFERENCIA
DÍA 4	1 SESIÓN		
DÍA 4	1 SESIÓN		
DÍA 5	2 SESIONES		
DÍA 5	1 SESIÓN	EVALUACIÓN TEÓRICA	

Tabla 10 Fase Práctica de Ambientación Cultural (elaboración propia)

FASE PRÁCTICA DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (20 SESIONES)			
DÍA	SESIONES	MATERIA	ASIGNATURA (PRÁCTICA)
DÍA 1	4 SESIONES	PRÁCTICAS DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (20 SESIONES)	TABLA 25: TRATO CON PERSONAL CIVIL NATIVO
DÍA 2	4 SESIONES		TABLA 26: INVITACIÓN A UN HOGAR MUSULMÁN
DÍA 3	4 SESIONES		TABLA 27: REUNIÓN CON PERSONAL DEL EJÉRCITO LOCAL EN INSTALACIONES MILITARES (O MILITARES ALIADOS)
DÍA 4	4 SESIONES		TABLA 28: 1ª REUNIÓN PROTOCOLARIA CON LIDERES LOCALES EN SU HOGAR
DÍA 5	4 SESIONES		TABLA 29: 2ª REUNIÓN PROTOCOLARIA CON LIDERES LOCALES EN SU HOGAR



6.8.2. Programación Didáctica con materias, asignaturas, competencias específicas, descripción de los contenidos, número de sesiones y estrategias metodológicas

Se desarrolla en el **ANEXO III**.

En este apartado se detalla de forma explícita cada uno de las sesiones que comprenden las tres fases que estructuran la programación del módulo:

- Fase Teórica de Conocimientos Generales Culturales (11 Sesiones)
- Fase Teórica – Práctica Estructura Social y Sistemas De Creencias (11 Sesiones)
- Fase Práctica de Ambientación Cultural (20 Sesiones)

De esta forma, se describen en 19 tablas, cada una de las sesiones del módulo, estableciendo cuales son las competencias específicas (CE) de la misma, una breve descripción del contenido de las prácticas, la duración en minutos por sesión (teórica y práctica), así como las estrategias metodológicas empleadas según los métodos (Didácticos y Experimentales) definidos por Trochowska y Gawlik-Kobylinska (2015) y su asociación en los diferentes códigos que podemos relacionar con la Tabla 7 (Codificación de los Métodos Didácticos y Experimentales).



7. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se han podido abordar conceptos como “Conciencia Cultural”, “Competencia Cultural” o “Cultura Operativa”. Sin embargo, este trabajo hace hincapié en el análisis y aplicación de estos conceptos hacia un modelo actualizado de aprendizaje dentro del ejército, tanto a nivel teórico como práctico.

En lo que respecta al ámbito cultural, el ejército dispone de numerosos medios de análisis (unidades CIMIC, HUMINT o Psyops, etc.), sin embargo, se ha demostrado a lo largo del tiempo, como la comprensión cultural, debe ser aplicada a todos los niveles, es decir, la importancia del ámbito cultural en las operaciones militares que se llevan a cabo requiere de un modelo de aprendizaje que imparta los conocimientos necesarios, para que con la finalidad última del éxito de la misión, todos los elementos de un contingente puedan disponer de las herramientas culturales necesarias para lograr ese éxito mencionado.

En este trabajo, se ha realizado una encuesta con la finalidad de conocer el grado de conocimiento y de formación que reciben nuestras unidades, en lo que respecta al ámbito cultural. Sin embargo, debemos establecer, que pese a haberse realizado una encuesta con dos unidades distintas, y a pesar de tener en cuenta que una de ellas se encuentra desplegada en el extranjero, el muestreo realizado no tiene por qué aproximarse a la realidad general del ET. No obstante, sí que podemos afirmar que existe una capacidad de mejora en lo que respecta a la comprensión cultural en el ámbito operacional, y esto tendría que ser analizado de cara a conseguir la mejor instrucción posible.

Por todo lo mencionado, mediante la elaboración del “Módulo General de Comprensión Cultural de la Zona de Operaciones”, se permite disponer a las unidades, de un formato para entidad Compañía, que complemente la formación e instrucción de su personal. Cabe a destacar que la formación del soldado moderno, abarca numerosos aspectos y en vista de los conflictos desarrollados en las últimas décadas, la barrera cultural no puede ser un obstáculo.

A modo de conclusión, el esfuerzo realizado por la implantación de una formación efectiva para nuestras unidades, pasa por que estas tengan las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus cometidos, y estas deben ser de calidad, incluyendo la comprensión cultural. Es por ello por lo que, este trabajo ha abordado el objetivo de suplir una alternativa a la actualización de la instrucción moderna de nuestras unidades en lo que al ámbito cultural se refiere, dando como producto final una herramienta más, que sirva de orientación para la elaboración futura, de un programa más detallado que se ajuste a las necesidades de nuestras Fuerzas Armadas.



8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcuri, A. P. (2007). *The importance of cross-cultural awareness for today's operational environment*. Pensilvania: U.S. Army War College. USAWC Strategy Research Project.
- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 1. Cognitive Domain*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company. ISBN 0582280109.
- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R. y Bertram B. M. (1965). *Taxonomy of Educational Objectives: Handbook 2. Affective Domain*. Londres: Longman. ISBN: 0582323878.
- Cabrerizo Calatrava, A. (2002). “El Conflicto Asimétrico”. *Congreso Nacional de Estudios de Seguridad*. Granada: Centro de Estudios y Análisis de Seguridad. Universidad de Granada.
- Clausewitz, C. v. “De la Guerra”. Disponible en: <https://librodots.com/producto/guerra-de-la/> [Consultado 06/06/2022].
- Comas Abad, R. (2011). “Introducción”. *Revista Ejército de Tierra español*, Julio/Agosto de 2011 Año LXXII (núm. 845), pp. 22-25.
- Culture Crossing Guide. (2022). Disponible en: <http://guide.culturecrossing.net/> [Consultado 10-07-2022].
- Ejército de Tierra. Mando de Adiestramiento y Doctrina. (2014). *PD3-308 Inteligencia*. Madrid: Centro Geográfico del Ejército.
- Ejército de Tierra. Mando de Adiestramiento y Doctrina. (2011). *PD3-310 Cross-Cultural Awareness*. Madrid: Centro Geográfico del Ejército.
- Escuela Militar de Ciencias de la Educación. (2012). *Curso Básico de Pedagogía*. Madrid: Imprenta del Ministerio de Defensa.
- Fernández Alfaro, J. A. (2011). “El concepto de conciencia intercultural”, *Revista Ejército de Tierra español*, Julio/Agosto de 2011 Año LXXII (núm. 845), pp. 26-31.
- García Gómez, F. J. y Fernández Alfaro, J. A. (2010). *MNE-6, OBJ 4.3 “Cross-Cultural Awareness”. Guidelines for Commanders and Staffs: How to Incorporate Cross Cultural Awareness into Syllabi/Curricula and Training Programs*. Granada: Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- García Gómez, F. J. (2011). “Preparación en conciencia intercultural”, *Revista Ejército de Tierra español*, julio/agosto de 2011 Año LXXII (núm. 845), pp. 32-37.
- García Orrico, D. (2012). *La debatida integración de científicos sociales en operaciones militares*. Documento de Opinión. Nº 71/2012. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.



- Holmes-Eber, P., Scanlon, P. M. y Hamlen, A. L. (2009). *Applications in Operational Culture. Perspectives from the Field*. Virginia: Marine Corps University Press. Training and Education Command.
- Jandora, J. W. (2006). *Military Cultural Awareness: From Anthropology to Application*. Arlington: Publicación Landpower Essay, Nº 06-3, noviembre.
- Marine Corps Intelligence Activity (MCIA) (2006). *GTA 24-01-003. Iraq. Culture Smart Card. Guide for Cultural Awareness*. Virginia: Quality and Dissemination Branch.
- Nagl, J. A. (2002). *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam: Learning to Eat Soup with a Knife*. Wesport, Connecticut: Praeger Publishers.
- North Atlantic Treaty Organization (2019). *Allied Joint Doctrine AJP-3.5 Special Operations*. Ed. B Ver 1. Bruselas: Nato Standardization Office (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization (2014). *Allied Joint Doctrine AJP-3.10.1 Psychological Operations*. Ed. B Ver 1. Bruselas: Nato Standardization Office (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization (2018). *Allied Joint Doctrine AJP-3.19 For Civil-Military Cooperation*. Ed. A Ver 1. Bruselas: Nato Standardization Office (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization (2019). *Allied Intelligence Publication AlnP-17 Joint Intelligence Preparation of the Operating Environment (JIPOE)*. Ed. A Ver. 1. Bruselas: Nato Standardization Office (NSO).
- Petraeus, D. H. (2006). “Learning Counterinsurgency: Observations from soldiering in Iraq”, *Military Review*, Special Edition Counterinsurgency Reader, octubre 19-2006, pp. 51.
- Pulido, F. (2019). “En la piel del otro”, *Revista Tierra*, Año XXIV (Número 272), pp. 4.
- Reyes Madridejos, J. I. (2010). “Experimento multicultural nº 6. Conciencia Internacional (Cross-cultural awareness)”, *Revista Ejército de Tierra español*, abril de 2010 Año LXXI (núm. 828), pp. 74-81.
- Salmoni, B. A. y Holmes-Eber, P. (2011). *Operational Culture for the Warfighter. Principles and Applications* (2º ed.). Virginia: Marine Corps University Press. Training and Education Command.
- Scales, R. H. Jr. (2004). “Culture-Centric Warfare”. Proceedings. Disponible en: <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2004/october/culture-centric-warfare> [Consultado 07/06/2022].
- Selmeski, B. R. (2007). *Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development*. Kingston: Centre for Security, Armed Forces & Society. Royal Military College of Canada.
- Soriano López, T. E. (2010). *El elemento cultural en el postconflicto. Mapa humano del terreno*. Monografía del Curso de Estado Mayor. Madrid: Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.



- The Peace Corps. World Wise Schools. Culture Matters Workbook. (2022). Disponible en: <https://files.peacecorps.gov/wws/interactive/culturematters/index.html> [Consultado 17-07-2022].
- Toivonen, P. (2009). “Cultural Awareness in Finnish Cadets Education”. *Varying Cultures in Modern Crisis Management*, Finnish Defence Forces International Centre Publication (Series 1:2009), pp. 93-102.
- Trochowska, K. y Gawlik-Kobylińska, M. (2015). “Information and Communication Technologies in Intercultural Competence Training for the purpose of Ministry of National Defence. Introduction to Cultural Awareness Course”. *Journal of Science of the Military Academy of Land Forces*, Volume 47 Number 2 (176), pp. 79-94. DOI: 10.5604/17318157.1179657.
- Tzu, S. (2006). *El Arte de la Guerra*. Madrid: Ed. Edaf.
- UK Ministry of Defence. Chiefs of Staff. (2009). *Joint Doctrine Note 1/09 (JDN 1/09) The significance of culture to the military*. Swindon: The Development, Concepts and Doctrine Centre.
- Žotkevičiūtė – Banevičienė, A. (2018). “Modern Practice of Military Cultural Awareness: Lithuania among the Great Powers”. *Lithuanian Annual Strategic Review*. 2017-2018 Volume 16, pp. 87-119. DOI: 10.2478/lasr-2018-0005.



ANEXOS



Anexo I

Metodología y resultado de la encuesta sobre implantación de la competencia intercultural

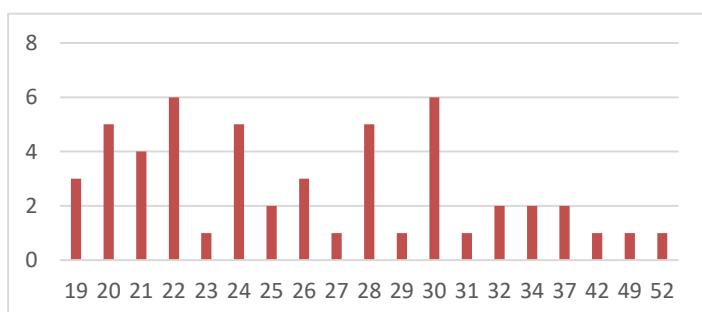
La siguiente encuesta fue realizada durante el periodo de prácticas externas en la Brigada de Paracaidista "Almogávares" VI, (04/09/2022 - 16/10/2022).

Esta encuesta tiene el objetivo, mediante la realización de un muestreo probabilístico, de conocer el grado de implicación de las unidades del Ejército de Tierra (ET) en el ámbito cultural, a la hora de desplegar en Zona de Operaciones (ZO). Para ello, se ha preguntado a integrantes del ET (3º Compañía de Paracaidistas "La Trua" y Regimiento de Caballería "Farnesio" Nº12 (R.C. Nº12) sobre el grado de relevancia que ha tenido el aspecto cultural en su instrucción, en las diferentes fases de enseñanza e instrucción de sus componentes.

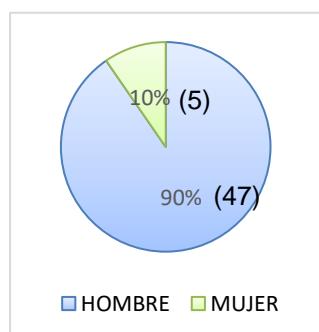
Así mismo, el procedimiento empleado para realizar dicha encuesta, ha consistido en un modelo físico (ANEXO II), que permitió una mayor cercanía con los encuestados cuyos comentarios e inquietudes sobre el tema fueron recogidos con gran interés. De igual forma, el formato de encuesta se trasladó al medio digital mediante los formularios de "Google Form", permitiendo así, poder realizar la encuesta al personal del R.C. Nº12 desplegado actualmente en Mali. Cabe recalcar, que la encuesta ha sido recogida y analizada manteniendo el anonimato de los encuestados.

La encuesta consta de 21 preguntas, divididas en dos partes bien diferenciadas, en las cuales se separa a los encuestados, entre los que han podido desplegar en el extranjero y los que no. En el apartado 5.3 de este trabajo se detalla la estructura del mismo.

Ahora, procederemos a desgranar de forma estadística los resultados de la encuesta pregunta a pregunta:

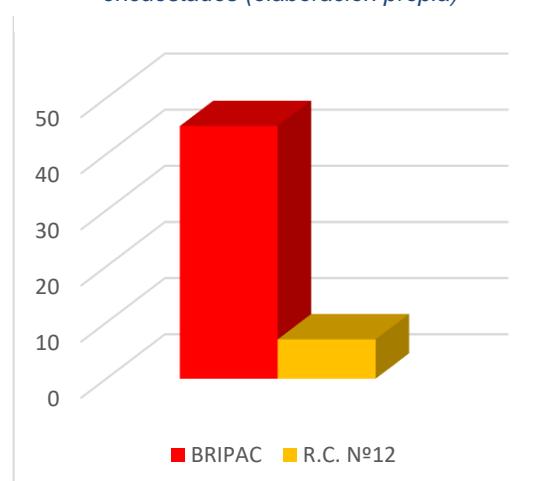


Gráfica del Rango de Edades (elaboración propia)



Gráfica correspondiente al Sexo de los encuestados (elaboración propia)

Grafica correspondiente a los destinos de los encuestados (elaboración propia)



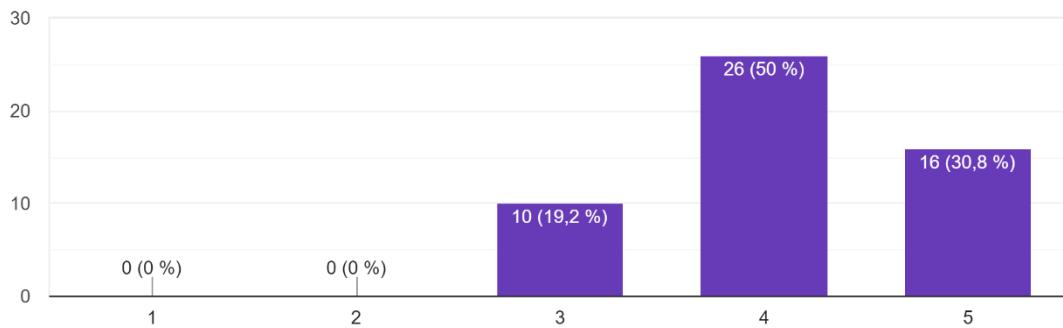
■ BRIPAC ■ R.C. Nº12



1º PARTE (elaboración propia)

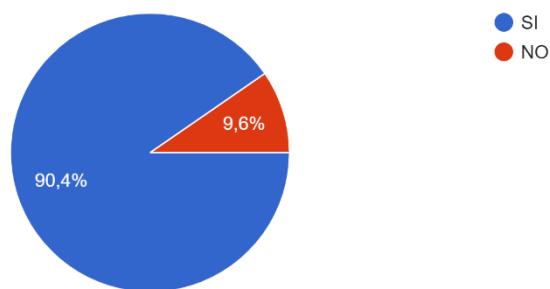
En una escala del 1 al 5 donde, 1 es “nada importante” y 5 “muy importante”, ¿Cómo diría que es de relevante el aspecto cultural, en el ámbito militar?

52 respuestas



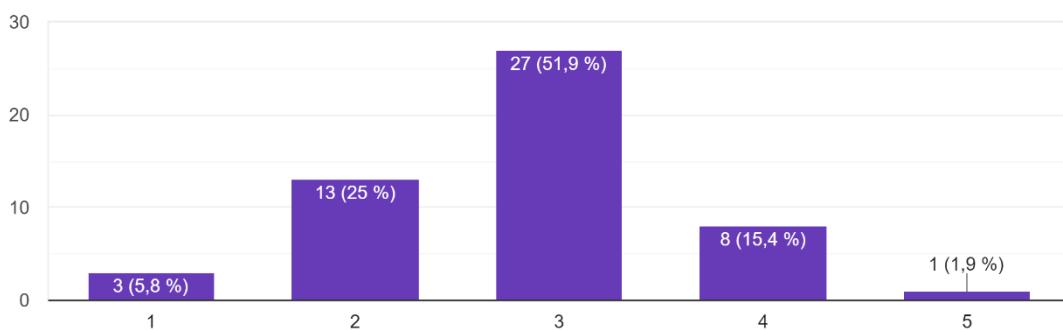
Con respecto a la Fase 1 anteriormente mencionada, ¿diría usted que la formación cultural implantada, relativa a las misiones del ET, debería...ntemente de si su unidad vaya a salir desplegada?

52 respuestas



En relación a la pregunta anterior, en una escala del 1 al 5 donde, 1 es “deficiente” y 5 “muy buena”, califique la calidad de la información de la que dispone en las que despliega el ET y su entorno cultural

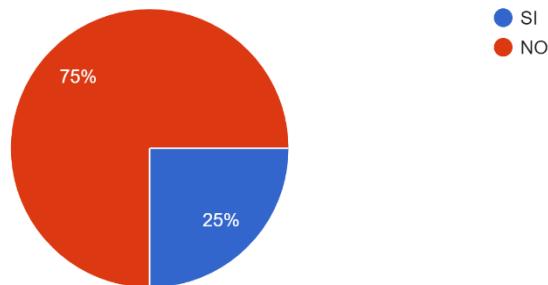
52 respuestas





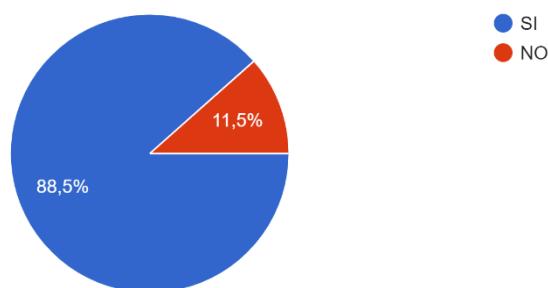
¿En su unidad, realiza con frecuencia actividades formativas, sobre la cultura de los diferentes entornos operativos en los que actualmente el ET se encuentra en la actualidad? Ej.: Conferencias, etc.

52 respuestas



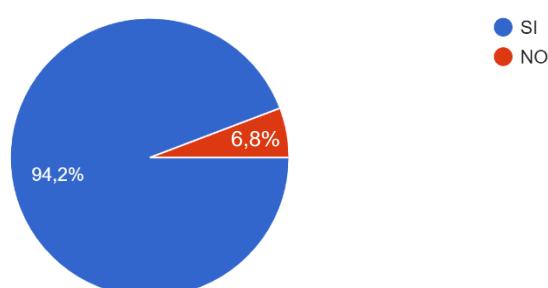
Incrementaría la formación sobre el aspecto cultural que se pueda encontrar en ZO

52 respuestas



Le parece de interés la información cultural sobre los entornos operativos donde despliega el ET

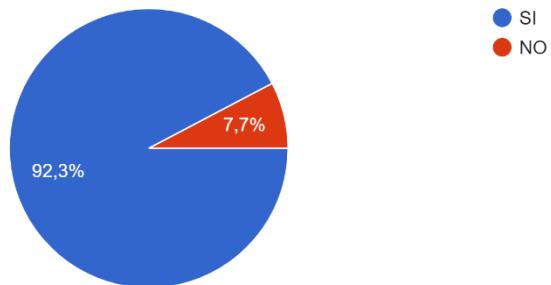
52 respuestas





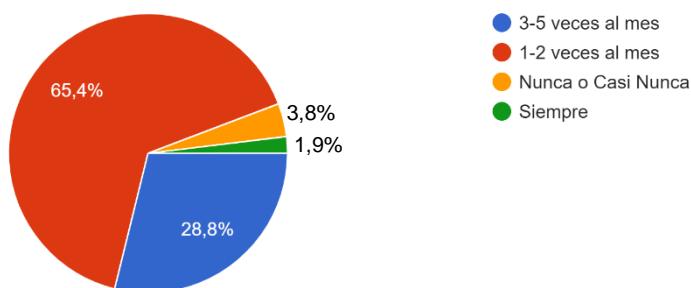
Le gustaría saber más, de lo que conoce actualmente, sobre la cultura de las zonas donde despliega el ET

52 respuestas



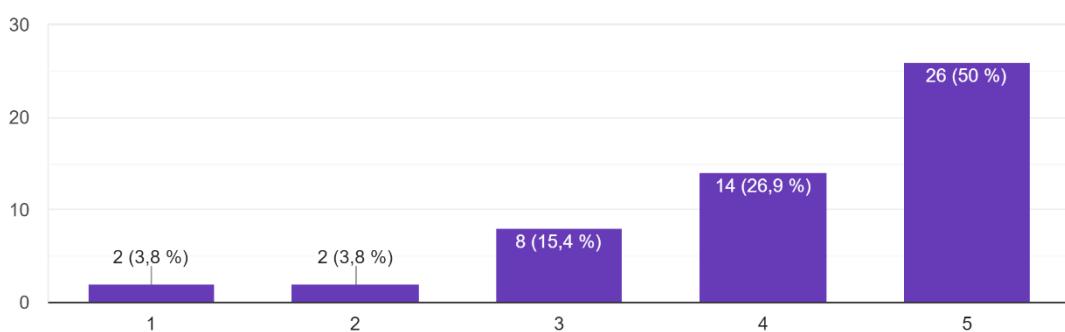
Con respecto a la Fase 2 (I+A) anteriormente mencionada, ¿con qué frecuencia implementaría el aspecto cultural en la instrucción?

52 respuestas



En una escala del 1 al 5 donde, 1 es “innecesario” y 5 “muy necesario”, como valoraría usted la implantación de instrucción con ambiente cultural...mbientación “MALI”, ambientación “LIBANO”, etc.

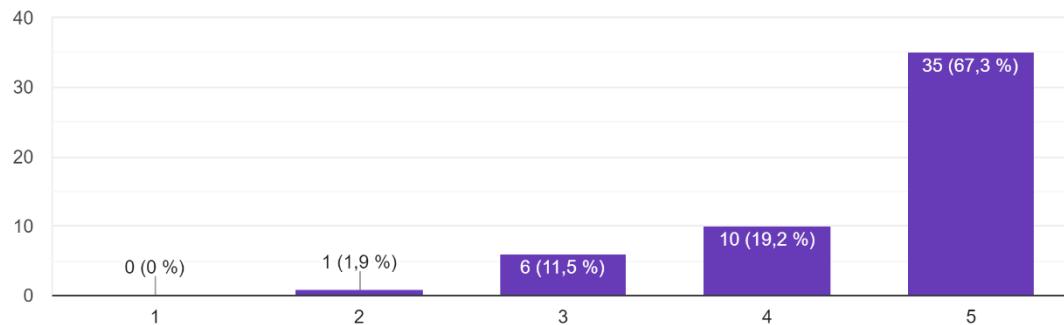
52 respuestas





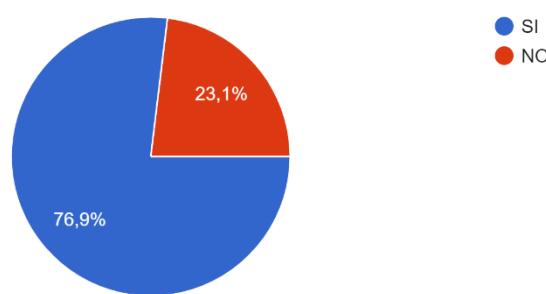
En lo relativo a I+A, en una escala del 1 al 5 donde, 1 es “nada útil” y 5 “muy útil”, ¿Cómo valoraría usted la información que le pudiese dar una unidad recién replegada de ZO?

52 respuestas



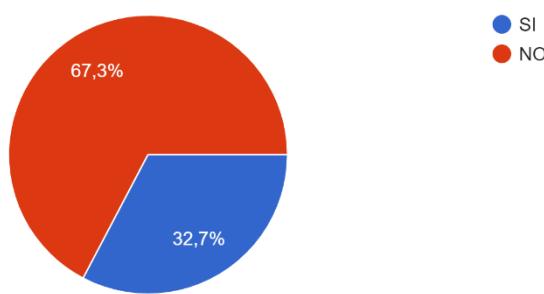
Ha realizado alguna vez alguna maniobra con una ambientación cultural semejante a las de ZO

52 respuestas



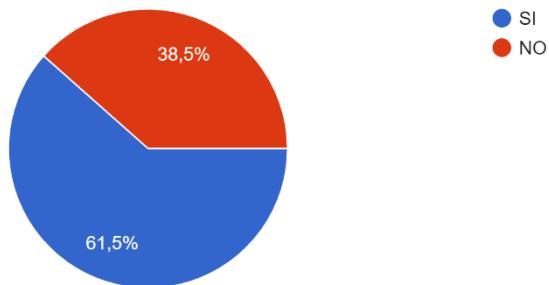
En su opinión es buena la gestión que se realiza dentro del ET, sobre la comprensión cultural de las ZO

52 respuestas



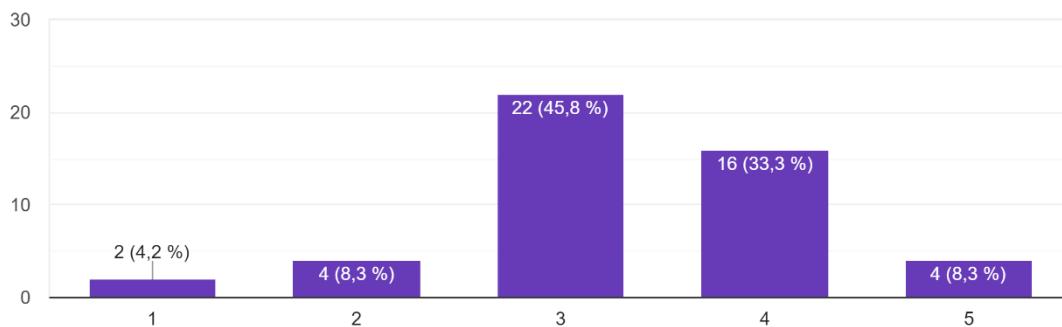


Alguna vez se le ha facilitado información relativa a los entornos operativos donde despliega el ET
52 respuestas

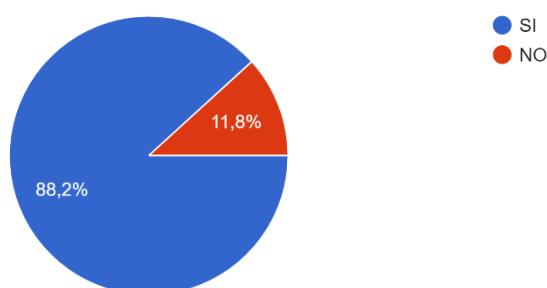


2º PARTE (elaboración propia)

En una escala del 1 al 5 donde, 1 es “nada útil” y 5 “muy útil”, ¿Cómo de útil le resultó la preparación cultural recibida antes de desplegar, e... periodo de formación recibido durante la Fase 1?
48 respuestas

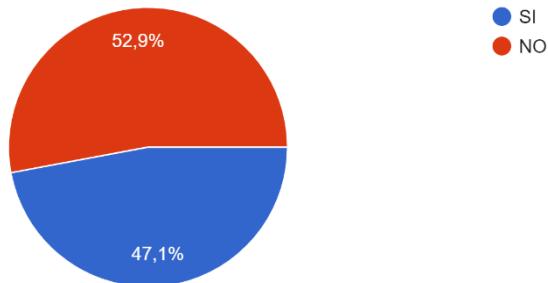


Cuando desplegó, tuvo en cuenta las recomendaciones sobre cultura operativa de su relevo
17 respuestas

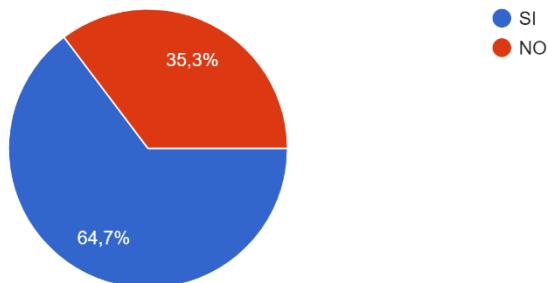




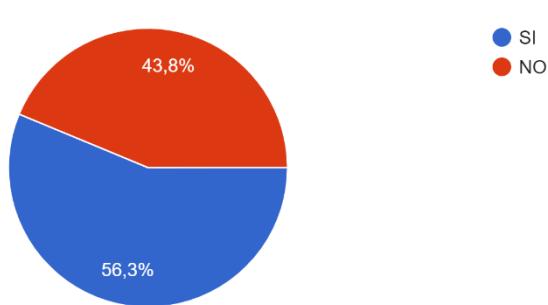
Encontró gran diferencia entre lo que se le explicó de la cultura operativa de la ZO, y la realidad
17 respuestas



Le resultó suficiente la información que se proporcionó sobre cultura operativa antes de desplegar
17 respuestas



Cree que sería útil actualizar la forma en la que se imparte la cultura operativa antes de los despliegues. En caso afirmativo escriba, ¿se le ocurre algo?
16 respuestas





En caso afirmativo escriba, ¿se le ocurre algo?

4 respuestas

Charlas de anteriores contingentes.

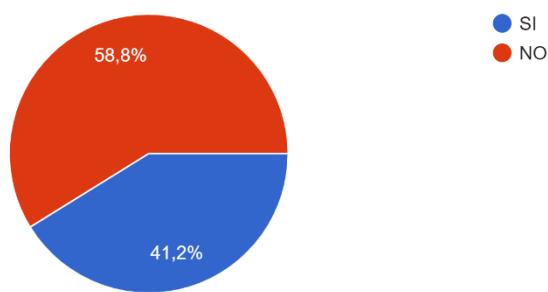
Se podría tratar con gente de ese país que se encuentre en el nuestro y que nos comentara algo sobre la cultura de ese país

Como tienen en otros países una unidad enemigo/simulación de calidad que permita recrear los entornos y situaciones con el mayor realismo.

La respuesta es negativa por lo vivido por mi, pero por supuesto que siempre se puede mejorar: ampliando información o dando más conferencias de personal que recientemente haya vuelto a TN.

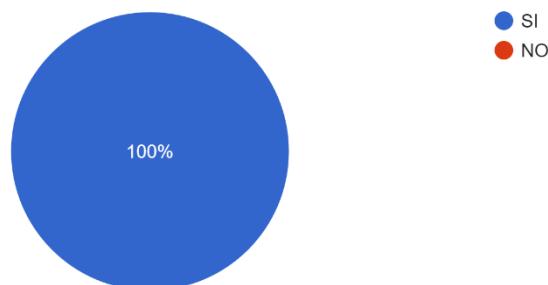
Entendiendo el concepto de Cultura Operativa, y teniendo en cuenta la importancia de este concepto para el éxito de la misión, ¿tuvo alguna o... de mejorar la preparación de futuras rotaciones?

17 respuestas



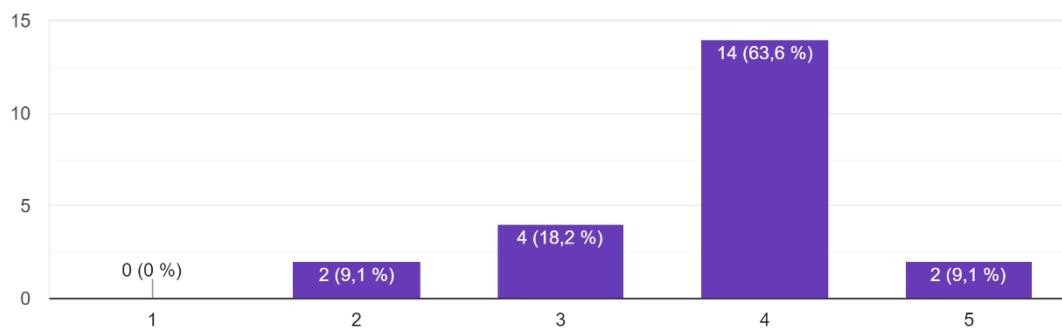
¿Cree usted que es importante, en base a su experiencia vivida, que todo el personal del contingente (independientemente de su escala y pu...n, reciba una formación sobre la cultura en ZO?

17 respuestas





En lo relativo a su experiencia, y visión de futuro, (para la mejora del propio ET) ¿Cuál es el grado de mejora que cree que se puede realizar en lo que respecta a la formación cultural operativa del personal del ejercito?
22 respuestas





Anexo II

Modelo de encuesta

(Elaboración propia)

ENCUESTA - MODULO CULTURAL

TFG: CAC ADRIAN SILVA SANCHEZ

OBJETIVO DE LA ENCUESTA				
<p>Esta encuesta tiene el objetivo, mediante la realización de un muestreo probabilístico, de conocer el grado de implicación de las unidades del Ejército de Tierra (ET) en el ámbito cultural, a la hora de desplegar en Zona de Operaciones (ZO). Para ello, se preguntará a integrantes del ET (<u>en todas sus escalas y de forma anónima</u>) sobre el grado de relevancia que ha tenido el aspecto cultural en su instrucción, en las siguientes tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de Formación Académica (Ej.: Conferencias, Estudio de "Manuales de Área", diferente documentación relativa a la misión, análisis de lo relativo a la ZO, etc.) 2. Fase de Instrucción y Adiestramiento / I+A (Ej.: Ejercicios ambientados, Simulación de casos reales que se hayan producido con anterioridad, etc.) 3. Fase relativa a la Misión (Todo lo relativo al aspecto cultural durante el despliegue de la misión) 				
Perfil del encuestado				
Edad	Destino:	Sexo	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	
Antigüedad en la Unidad	Empleo:	¿Ha desplegado en el Extranjero?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
En caso afirmativo indique donde y en qué año:				

1º PARTE (Fase 1 y 2)

En una escala del 1 al 5 donde, 1 es "nada importante" y 5 "muy importante". ¿Cómo diría que es de relevante el aspecto cultural, en el ámbito militar?

1 2 3 4 5

Nada importante

Muy importante

Con respecto a la Fase 1 anteriormente mencionada, ¿diría Vd. que la formación cultural implantada, relativa a las misiones del ET, debería ser trabajada con frecuencia, independientemente de si su unidad vaya a salir desplegada?

Sí | No

En relación a la pregunta anterior, en una escala del 1 al 5 donde, 1 es "deficiente" y 5 "muy buena", califique la calidad de la información de la que dispone actualmente sobre las misiones en las que despliega el ET y su entorno cultural

1 2 3 4 5

Deficiente

Muy buena



¿En su unidad, realiza con frecuencia actividades formativas, sobre la cultura de los diferentes entornos operativos en los que actual el ET en la actualidad? Ej.: Conferencias, etc.

Sí | No

Durante su periodo de formación, basé en el CEFOT, AGBS, AGM, ¿Vd. recibió algún tipo de formación en lo que respecta al ambiente cultural en operaciones?

Sí | No

Responda con un Sí o No... ¿?

Incrementaría la formación sobre el aspecto cultural que se pueda encontrar en ZO Sí | No

Le parece de interés la información cultural sobre los entornos operativos donde despliega el ET Sí | No

Le gustaría saber más, de lo que conoce actualmente, sobre la cultura de las zonas donde despliega el ET Sí | No

Con respecto a la Fase 2 (I+A) anteriormente mencionada, ¿con qué frecuencia implementaría el aspecto cultural en la instrucción?

3-5 veces al mes 1-2 veces al mes Nunca o Casi Nunca Siempre

En una escala del 1 al 5 donde, 1 es "innecesario" y 5 "muy necesario", como valoraría Vd. la implantación de instrucción con ambiente cultural sobre el entorno operacional de las zonas donde despliega el ET. Ej.: Maniobras con ambientación "MALI", ambientación "LIBANO", etc.

1 2 3 4 5

Innecesario

Muy necesario

En lo relativo a I+A, en una escala del 1 al 5 donde, 1 es "nada útil" y 5 "muy útil", ¿Cómo valoraría Vd. la información que le pudiese dar una unidad recién replegada de ZO?

1 2 3 4 5

Nada útil

Muy útil

Responda con un Sí o No... ¿?

Ha realizado alguna vez alguna maniobra con una ambientación cultural semejante a las de ZO Sí | No

En su opinión es buena la gestión que se realiza dentro del ET, sobre la comprensión cultural de las ZO Sí | No

Alguna vez se le ha facilitado información relativa a los entornos operativos donde despliega el ET Sí | No

2º PARTE (Fase 3)

Rellene este apartado, únicamente si ha desplegado en el extranjero

En una escala del 1 al 5 donde, 1 es "nada útil" y 5 "muy útil", ¿Cómo de útil le resultó la preparación cultural recibida antes de desplegar, en lo que se refería al periodo de formación recibido durante la Fase 1?

1 2 3 4 5

Nada útil

Muy útil

Según la definición de **Cultura Operativa**; "La Cultura Operativa son aquellos aspectos culturales que pueden influir en el resultado de una operación militar o, por el contrario, aquellas acciones militares que influyen en el equilibrio cultural dentro de un área de operaciones", responda a las siguientes cuestiones:

¿Con qué frecuencia se abordó en su periodo de preparación para el despliegue, el aspecto de "cultura operativa", entendida según la definición?

Escriba a continuación:



Responda con un Si o No... ¿?

- Cuando desplegó, tuvo en cuenta las recomendaciones sobre cultura operativa de su relevo Sí | No
- Encontró gran diferencia entre lo que se le explicó de la cultura operativa de la ZO, y la realidad Sí | No
- Le resultó suficiente la información que se proporcionó sobre cultura operativa antes de desplegar Sí | No
- Cree que sería útil actualizar la forma en la que se imparte la cultura operativa antes de los despliegues. En caso afirmativo escriba, ¿se le ocurre algo?

Escriba a continuación:

Entendiendo el concepto de Cultura Operativa, y teniendo en cuenta la importancia de este concepto para el éxito de la misión, ¿tuvo alguna oportunidad de aportar su visión y experiencia, con el objetivo de mejorar la preparación de futuras rotaciones?

Sí | No

¿Cree Vd. que es importante, en base a su experiencia vivida, que todo el personal del contingente (independientemente de su escala y puesto táctico) enviado a una misión, reciba una formación sobre la cultura en ZO?

Sí | No

En lo relativo a su experiencia, y visión de futuro, (para la mejora del propio ET) ¿cuál es el grado de mejora que cree que se puede realizar en lo que respecta a la formación cultural operativa del personal del ejército?

1 2 3 4 5

Nada

Mucha mejora



ANEXO III

Programación Didáctica del Módulo General de Conocimientos Culturales de la ZO

FASE TEÓRICA DE CONOCIMIENTOS GENERALES CULTURALES (11 sesiones)

(TABLA 11) MATERIA: ENTORNO FÍSICO (4 sesiones) / elaboración propia ASIGNATURA: LA IMPORTANCIA CULTURAL DEL AGUA, LA TIERRA Y EL CLIMA Y LAS ESTACIONES			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	2 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
CE1: Conocer los principales significados relacionados con el agua y la tierra. CE2: Diferenciar los distintos roles asociados a la obtención del agua y el trabajo en la tierra. CE3: Describir las relaciones de poder e influencia en la posesión del agua y la tierra. CE4: Valorar los efectos que produjeron los límites geográficos impuestos frente a los establecidos culturalmente. CE5: Valorar la influencia climática sobre la cultura. CE6: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto cultural del agua, el terreno y el clima y las estaciones.	<ul style="list-style-type: none"> a Normas culturales y significado simbólico del agua y la tierra según diferentes culturas o religiones. b Relación entre el uso del agua y las formaciones terrestres con rituales étnicos o religiosos. c Obtención del agua y el trabajo en la tierra: distribución según roles sociales. d Convenciones locales sobre la propiedad/uso de la tierra privada, comunal y estatal, tanto para locales como para extranjeros. e El acceso al agua como elemento de control para obtener poder o influencia, especialmente cuando es un bien escaso. f Relación entre los límites nacionales/regionales del mapa político y los límites en términos económicos, étnicos y de seguridad. g Influencia del clima en las actitudes y capacidades locales para el trabajo, la vida social y cultural. h Consideraciones y consecuencias operativas a valorar por la cultura del agua (escasez, elemento simbólico o ritual, etc.), la tierra y el clima y las estaciones, especialmente respecto al ritmo de batalla y el “tempo” operativo. 	TEÓRICAS: 2 sesiones (2X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6



(TABLA 12) MATERIA: ENTORNO FÍSICO (4 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: LA IMPORTANCIA CULTURAL DE LOS ALIMENTOS Y LOS MATERIALES PARA LA VIVIENDA

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Conocer las limitaciones higiénico alimenticias que conlleva la alimentación de otras culturas.</p> <p>CE2: Diferenciar los distintos aspectos rituales y los roles sociales asociados al cultivo, preparación y servicio de los alimentos.</p> <p>CE3: Valorar que la escasez de alimentos puede constituir un elemento de control social y político.</p> <p>CE4: Identificar los elementos constructivos de las viviendas en relación a los aspectos geográficos y climáticos.</p> <p>CE5: Diferenciar la apariencia de las viviendas según los diferentes estatus sociales.</p> <p>CE6: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto cultural de los alimentos y las viviendas.</p>	<p>a Alimentos básicos locales que se pueden incorporar a la dieta occidental y cuales suscitan riesgo para la salud o la higiene sanitaria.</p> <p>b En los rituales de comensal, qué alimentos son servidos por quién y de qué forma, para indicar la condición de anfitrión, servidor e invitado.</p> <p>c Roles sociales en el cultivo, preparación y servicio de los alimentos.</p> <p>d Alimentos que tienen un significado ritual.</p> <p>e Actividades estacionales relacionadas con el tiempo o el calendario según qué tipos de alimentos (periodos de siembra o recolección) y sus efectos.</p> <p>f Alimentos considerados estratégicos, en la medida en que el control de acceso al mismo se utiliza como forma de poder coercitivo o político.</p> <p>g Límites, en términos locales, de la suficiencia alimentaria o la escasez de alimentos.</p> <p>h Adaptación de las estructuras de las viviendas a los aspectos geográficos, climáticos y físicos del entorno: materiales de construcción, reparación y mantenimiento de locales.</p> <p>i Información que se puede extraer, en base a las apariencias internas y externas y los materiales utilizados de las viviendas, sobre la clase social de los ocupantes.</p> <p>j Consideraciones y consecuencias operativas a valorar por la cultura relacionada con los alimentos o a los materiales utilizados para las viviendas, especialmente por las implicaciones tácticas que conlleva.</p>	TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6



(TABLA 13) MATERIA: ENTORNO FÍSICO (4 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: EL IMPACTO CULTURAL DEL COMBUSTIBLE Y LA ENERGÍA, MEDIOS DE TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Conocer las diferentes fuentes locales de energía y combustible.</p> <p>CE2: Valorar el sentimiento de la población sobre la explotación de sus recursos por fuerzas extranjeras.</p> <p>CE3: Describir las relaciones de poder e influencia con el control de la energía mediante las medidas gubernamentales.</p> <p>CE4: Conocer las infraestructuras y los distintos medios de transporte locales y su relación con la energía.</p> <p>CE5: Relacionar el empleo de los diferentes medios trasmisión según edad y sexo.</p> <p>CE6: Conocer los lugares donde se intercambia información.</p> <p>CE7: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto cultural del combustible y la energía, medios de transporte y comunicación.</p>	<p>a Fuentes locales de energía y de combustible.</p> <p>b Percepción de la población local de la presencia extranjera frente a su riqueza energética y a las necesidades operativas de la Fuerza.</p> <p>c Relación entre las élites locales y el acceso/provisión de combustible y energía.</p> <p>d Control del acceso a la energía de la población local en base a las medidas adoptadas por las autoridades gubernamentales.</p> <p>e Medios de transporte utilizados habitualmente por la población local para desplazarse y trasladar mercancías y animales por la región y su relación con las necesidades de combustible y energía.</p> <p>f Estado y tipos de infraestructuras existentes para que la gente pueda desplazarse (senderos, carreteras, puertos, etc.) y en qué medida favorece el intercambio de bienes según los grupos sociales que se trate (manufacturas locales, artesanía, etc.)</p> <p>g Tipos de trasmisión de información tradicional frente a los usos de las modernas tecnologías de la comunicación, según la edad o sexo.</p> <p>h Lugares tradicionales para el intercambio de información oral (mercados, iglesias, mezquitas, etc.).</p> <p>i Consideraciones y consecuencias operativas a valorar por el impacto cultural del combustible y la energía, medios de transporte y comunicación.</p>	TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6



(TABLA14) MATERIA: ECONOMÍA CULTURAL (3 sesiones) / elaboración propia			
ASIGNATURA: SISTEMAS ECONÓMICOS FORMALES E INFORMALES			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
CE1: Relacionar los diferentes tipos de economía informal con grupos humanos, CE2: Describir los productos y servicios propios de la economía informal. CE3: Relacionar la economía informal con la delincuencia organizada y con la economía formal. CE4: Ser consciente de las dificultades de desarrollo económico según edad y sexo. CE5: Identificar los posibles vínculos entre los actores económicos con el estado. CE6: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de la presencia de una Fuerza como “oportunidades” para la economía informal.	<ul style="list-style-type: none"> a La economía informal según los diferentes grupos humanos. b Productos/servicios en que se centra la economía informal. c Relación entre la economía informal con la delincuencia organizada. d Interrelación entre la economía formal y la economía informal: bienes y servicios tradicionalmente legales e ilegales en una comunidad. Grado de permisividad de las instituciones y la población. e Expectativas de desarrollo económico de la población según sexo y edad, en relación tanto de la economía formal como con las prácticas económicas informales. f Relación de los actores económicos formales/informales con respecto a la autoridad del Estado. g Consideraciones y consecuencias operativas a valorar por el impacto de la presencia de una Fuerza en la economía informal, especialmente en lo que respecta al desarrollo de actividades delictivas: corrupción, sobornos, tráfico de drogas, de armas y personas, etc. 	TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6



(TABLA 15) MATERIA: ECONOMÍA CULTURAL (3 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: LA ECONOMÍA COMO RED DE INTERCAMBIO Y DE ESTRUCTURACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIALES			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	2 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Valorar la dificultad de la población al acceso a bienes y servicios críticos.</p> <p>CE2: Valorar las desigualdades económicas propias de una sociedad.</p> <p>CE3: Ser consciente del impacto que provoca la presencia de una Fuerza en el acceso a bienes y servicios de la población local.</p> <p>CE4: Describir las relaciones de poder e influencia en el control de los bienes y servicios y de las estructuras económicas con el poder político.</p> <p>CE5: Conocer diferentes sistemas de intercambio simbólico, sea monetario o no.</p> <p>CE6: Conocer los diferentes ritmos en los que se basa la economía de una sociedad.</p> <p>CE7: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de la presencia de una Fuerza en las redes de intercambio y de estructuración de las relaciones sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Grado de dificultad en la que la población local obtiene los recursos críticos más importantes: alimentos, ropa, vivienda, automóviles, etc., y el grado de equidad a la hora de obtenerlo. b Grado de dificultad en la que la población local accede a servicios críticos como la atención médica, el transporte o la educación y su grado de equidad. c Grado de distribución y concentración de la riqueza. d Impacto de la presencia de una Fuerza en el acceso a bienes y servicios críticos por parte de la población local. e Control del acceso de la población local a la distribución de bienes y servicios. f Relación de las estructuras económicas locales con el sistema político. g Medios simbólicos de transacción económica, monetaria o no, del que depende la población local para obtener e intercambiar bienes en la región, y que constituye su sistema económico. h Ritmos económicos de la comunidad: temporadas de migración, siembra y cosecha, día de mercado, horas de trabajo, etc. i Consideraciones y consecuencias operativas a valorar por el impacto de la presencia de una Fuerza respecto de las redes de intercambio y de estructuración de las relaciones sociales, causadas por la economía como manifestación cultural. 	TEÓRICAS: 2 sesiones (2X50")	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial):</p> <p>CU1 CU2 CU3</p> <p>MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo):</p> <p>CU4 CU5 CU6</p>


(TABLA 16) MATERIA: ESTRUCTURAS POLÍTICAS (3 sesiones) / elaboración propia
ASIGNATURA: ORGANIZACIÓN POLÍTICA Y DE LIDERAZGO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
CE1: Identificar las diferentes estructuras políticas, procesos de deliberación y toma de decisiones. CE2: Conocer los sistemas de asesoramiento y responsabilidad política. CE3: Comprender como se obtiene y se transmite el liderazgo. CE4: Conocer las características y símbolos asociados al poder formal. CE5: Diferenciar entre el liderazgo formal e informal. CE6: Ser consciente de cómo se desarrolla el sistema cultural de "favores". CE7: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de las relaciones de una Fuerza respecto de los órganos de poder establecido y como se percibe en la población civil.	a Las diferentes estructuras políticas: bandas, tribus, vasallaje, estado. b Organización, principios y procesos que rigen las deliberaciones políticas y la toma de decisiones en las estructuras políticas. c Sistema de asesoramiento y responsabilidad frente a los líderes. d Obtención y trasmisión del liderazgo: por elección, por herencia, por demostración de aptitudes, por pertenencia a una determinada edad o grupo social, por la fuerza. e Características de los líderes formales y qué símbolos indican su estatus. f Relación entre el líder formal y el informal. g Sistemas de petición de favores y su resarcimiento. Relaciones líder-pueblo. h Consideraciones y consecuencias operativas a valorar respecto de las relaciones de la Fuerza respecto de las diferentes estructuras políticas y su percepción por parte de la población.	TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6



(TABLA 17) MATERIA: ESTRUCTURAS POLÍTICAS (3 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: CULTURA Y DERECHO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Identificar el grado de cumplimiento y de tolerancia por los derechos humanos en la aplicación de la justicia.</p> <p>CE2: Conocer los diferentes métodos en la resolución de conflictos.</p> <p>CE3: Conocer la diferente tipología de autoridades en la resolución de conflictos.</p> <p>CE4: Comprender el grado de aceptación de la población local sobre el sistema judicial establecido.</p> <p>CE5: Ser conscientes que se puede producir conflictos entre los diferentes sistemas jurídicos.</p> <p>CE6: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de las relaciones de una Fuerza respecto de los sistemas jurídicos de resolución de conflictos y como se percibe en la población civil.</p>	<p>a Grado de respeto por los derechos humanos: derecho a la vida, a la igualdad por razón de género, sexo, etc.; tanto en el ordenamiento jurídico estatales como no estatal o tribal, en lo que respecta a sus penas y sentencias.</p> <p>b Métodos utilizados para resolver conflictos: mediación, consejos, milicias autoformadas o grupos de vigilancia, tribunales religiosos, tribunales laicos.</p> <p>c Autoridades en la resolución de los conflictos: jueces, abogados, consejo de ancianos, ciudadanos destacados, líderes religiosos.</p> <p>d Grado de implicación y participación o rechazo de la población local en el sistema judicial establecido.</p> <p>e Grado de contradicción o conflicto entre los códigos de conducta culturales locales con los impuestos por el Estado.</p> <p>f Grado de contradicción o conflicto entre los sistemas jurídicos estatales y locales con los religiosos.</p> <p>g Consideraciones y consecuencias operativas que pudieran implicar a una Fuerza el respeto por los sistemas locales de resolución de conflictos, si estos violasen flagrantemente los derechos humanos.</p>	<p>TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3</p> <p>MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6</p>



(TABLA 18) MATERIA: ESTRUCTURAS POLÍTICAS (3 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: CONFLICTOS DE PODER			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Saber identificar las características culturales que determinan un estatus de poder dentro de una comunidad.</p> <p>CE2: Ser consciente de los procesos de polarización que se pueden dar causadas por exacerbación de los elementos identitarios.</p> <p>CE3: Identificar los grados de tolerancia e interacción con otros grupos culturales.</p> <p>CE4: Conocer tanto las tipologías de los grupos que ostentan el poder y los grupos considerados marginados.</p> <p>CE5: Ser consciente de la mayor dificultad de acceso de los grupos marginados a los bienes y servicios.</p> <p>CE6: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de las relaciones de una Fuerza respecto de los grupos de poder como con los grupos marginados.</p>	<p>a Características culturales más importantes que determinan la posición y el poder de una persona en la comunidad: edad, clase, género, identidad tribal, etnia, religión, etc.</p> <p>b Grado de polarización en una región con respecto a las identidades religiosas/étnicas/tribales por procesos de supremacismo o individualismo.</p> <p>c Grado de flexibilidad e interacción entre los grupos religiosos/étnicos/tribales</p> <p>d Tipología de los grupos que ostentan el poder y con qué grado de concentración ostentan el poder.</p> <p>e Tipología de los grupos excluidos del poder y cuál es el grado de rechazo o desafío de estos grupos respecto de los que ostenta el poder o al sistema que estos imponen.</p> <p>f Acceso de los grupos marginados a los bienes y recursos valorados y a las oportunidades dentro del sistema de valores de los grupos de poder.</p> <p>g Consideraciones y consecuencias operativas que pudieran implicar a una Fuerza su relación respecto tanto de los grupos considerados de poder como de los que se considerasen socialmente marginados.</p>	<p>TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CU1 CU2 CU3</p> <p>MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CU4 CU5 CU6</p>



FASE TEÓRICO/PRÁCTICA DE ESTRUCTURA SOCIAL Y SISTEMA DE CREENCIAS (11 SESIONES)

(TABLA 19) MATERIA: ESTRUCTURA SOCIAL (3 sesiones) / elaboración propia			
ASIGNATURA: EDAD, GENERO Y FAMILIA DE UNA CULTURA DE REFERENCIA			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Relacionar las ceremonias y las edades para alcanzar la edad adulta.</p> <p>CE2: Conocer los privilegios que lleva aparejado alcanzar la edad adulta.</p> <p>CE3: Comprender la importancia de la familia.</p> <p>CE4: Comparar roles asociados a la familia.</p> <p>CE5: Comparar los diferentes grados de consideración y funciones asociados a las diferentes etapas de la vida.</p> <p>CE6: Comparar roles asociados al género, especialmente en lo que respecta a la mujer.</p> <p>CE7: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de los diferentes roles culturales asociados a la edad y el género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Edades en las que se alcanza la mayoría de edad dentro de esa cultura. b Ceremonias específicas que marcan la transición a la edad adulta. c Privilegios sociales que se conceden a los hombres y a las mujeres cuando superan estos rituales de virilidad o feminidad. d Importancia del concepto "familia" dentro de la sociedad. e Roles aceptados o esperados en lo que respecta a la familia. f Estatus o funciones especiales que se conceden a los ancianos. g Derechos, funciones y deberes que se adoptan en cada etapa del ciclo vital. h Separación de trabajos, funciones, actividades y espacios asignados según género. i Role que desempeña la mujer en la sociedad en ámbitos como su integración en la policía, ejército local, profesiones libres, universidad o en la política. j Consideraciones y consecuencias operativas que se debe tener en cuenta en una Fuerza, respecto de los diferentes roles culturales asignados a la edad y al género, y como debe ser incluida esta perspectiva en los planes operativos para conseguir su máxima eficacia. 	<p>TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CR1 CR2 CR3 CR4 CR5</p> <p>MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CR7 CR10</p>



(TABLA 20) MATERIA: ESTRUCTURA SOCIAL (3 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: RELACIONES SOCIALES DE PARENTESCO, ÉTNICOS, DE CLANES O TRIBALES DE UNA CULTURA DE REFERENCIA

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	2 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Relacionar la concentración de poder por razones de pertenencia a una clase social, parentesco, etnia, clan o tribu específica con actividades delictivas y el control de la riqueza.</p> <p>CE2: Ser consciente de las posibles repercusiones a la Fuerza sobre la elección de los grupos de alianza locales.</p> <p>CE3: Comprender las posibles repercusiones a la Fuerza sobre la ayuda a grupos marginales.</p> <p>CE4: Diferenciar las clases sociales por diferentes parámetros.</p> <p>CE5: Detectar las formas de protesta y desafío de los grupos marginales.</p> <p>CE6: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el impacto de los vínculos y dinámicas sociales característicos de una región.</p>	<p>a Concentración del poder formal o informal en manos de una clase social alta, grupos de parentesco, etnias, clanes o tribus específicas, y su relación con la delincuencia organizada, corrupción política, etc.</p> <p>b Concentración de la riqueza (tierra, agua, acceso a bienes y recursos) en manos de una clase social alta, grupos de parentesco, etnias, clanes o tribus específicas y su control en la economía, política y sociedad.</p> <p>c Posibles consecuencias distorsionadoras en la elección de los interlocutores locales por parte de la Fuerza, respecto a las relaciones de parentesco, étnicas, de clan o tribales existentes.</p> <p>d Posibles consecuencias distorsionadoras provocadas por la ayuda de la Fuerza a los grupos considerados culturalmente de clase marginal.</p> <p>e Diferencias entre las clases sociales sobre la base de la riqueza, la educación, la región de origen o herencia colonial, además de pertenencia a grupos de parentesco, etnias, clanes o tribus específicas. Que determina la clase social y cómo es posible la movilidad ascendente y descendente.</p> <p>f Formas en que los grupos excluidos o marginados, excluidos del poder y riqueza, reaccionan y desafían al sistema oficial: delincuencia, insurgencia, etc.</p> <p>g Consideraciones y consecuencias operativas que deben ser tenidas en cuenta por la Fuerza respecto de sus relaciones preferentes o no con las diferentes clases sociales, grupos de parentesco, etnias, clanes o tribus específicas.</p>	TEÓRICAS: 2 sesiones (2X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CR1 CR2 CR3 CR4 CR5 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CR7 CR10



(TABLA 21) MATERIA: SISTEMAS DE CREENCIAS (7 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: HISTORIA, MEMORIA IMAGINADA, FOLCLORE E ICONOS DE UNA CULTURA DE REFERENCIA

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Valorar la importancia de la dimensión cultural que implica para una población local sus relatos y héroes históricos, refranes, cuentos folclóricos e iconos como modo de reafirmar su propia identidad histórico-cultural.</p> <p>CE2: Comprender la utilización de los relatos y héroes históricos, refranes, cuentos folclóricos e iconos para transmitir o enseñar valores e ideales culturales importantes.</p> <p>CE3: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el posible uso de los relatos históricos, refranes, cuentos folclóricos e iconos para modificar la percepción de la población local sobre la presencia de la Fuerza, ya sea positiva o negativa.</p>	<p>a Relatos históricos fundamentales que comparte toda la comunidad y que permanece en la memoria colectiva de la comunidad como parte de su identidad histórica-cultural y los diferentes significados que se pueden extraer del mismo suceso histórico.</p> <p>b Refranes y cuentos del folclore populares cotidianos que permanecen en la memoria colectiva de la comunidad como parte de su acervo histórico-cultural y los diferentes significados que se pueden extraer de los mismos.</p> <p>c Modo en el que se utilizan estas historias, cuentos populares y refranes recordados para enfatizar o enseñar valores e ideales culturales importantes.</p> <p>d Modo en el que se utilizan estas historias, cuentos populares y refranes para apoyar un relato histórico propagandístico específico, a favor o en contra.</p> <p>e Héroes históricos locales asociados a una cultura. Cualidades importantes que encarnan estos héroes icónicos y los mensajes que transmiten.</p> <p>f Villanos históricos locales asociados a una cultura. Comportamientos y acciones reprobables que como iconos los caracterizan y el mensaje que se quiere transmitir con ello.</p> <p>g Consideraciones y consecuencias operativas que deben ser tenidas en cuenta por la Fuerza respecto a cómo es percibida su presencia por la comunidad y como se identifica con las virtudes o las acciones reprobables propias de sus héroes y villanos locales, o con los valores e ideales culturales que se narran en sus historias, cuentos populares y refranes.</p>	<p>TEÓRICAS:</p> <p>1 sesión (1X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CR1 CR2 CR3 CR4 CR5</p> <p>MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CR7 CR10</p>



(TABLA 22) MATERIA: SISTEMAS DE CREENCIAS (7 sesiones) / elaboración propia ASIGNATURA: VISIÓN DEL MUNDO Y CREENCIAS RELIGIOSAS DE UNA CULTURA DE REFERENCIA			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	1 SESIÓN	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Entender la visión que una cultura tiene sobre el universo conocido que lo rodea,</p> <p>CE2: Comprender, diferenciar y valorar la dimensión global de cada una de las comunidades religiosas locales, así como su grado de poder e influencia sobre la población local.</p> <p>CE3: Saber identificar cada comunidad religiosa según sus elementos externos y las características básicas de sus prácticas religiosas, así como que prácticas occidentales pudieran resultar ofensivas.</p> <p>CE4: Conocer ciertas características de cada comunidad religiosa: líderes, elementos considerados sagrados, monumentos, etc.</p> <p>CE5: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre el posible impacto de las relaciones de la Fuerza con cada una de las comunidades religiosas locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Visión del universo, según su cultura. b Características de las diferentes comunidades religiosas locales, su entidad en número de fieles, historia, distribución geográfica relación etnográfica y tribal. Funciones y estatus en la sociedad. c Manifestaciones externas (indumentaria, elementos religiosos, etc.) que identifican pertenencia a una comunidad religiosa. d Lugares, festividades, monumentos o templos considerados sagrados por una comunidad religiosa. e Líderes religiosos: base histórica de su autoridad y su relación con las élites políticas y económicas y entre los propios líderes. f Características de las prácticas religiosas y rituales, que deben ser conocidos por los elementos de la Fuerza para evitar controversias o malentendidos con nuestra forma de vida occidental. g Poder e influencia que desempeña el sistema religioso formal en la vida cotidiana sobre la población local. h Consideraciones y consecuencias que deben ser tenidas en cuenta por la Fuerza respecto a cómo se pueden evitar en las operaciones tanto los prejuicios mutuos derivados de la coexistencia, como de las posibles controversias o malentendidos que se pudieran generar por la misma. 	TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CR1 CR2 CR3 CR4 CR5 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CR7 CR10



(TABLA 23) MATERIA: SISTEMAS DE CREENCIAS (7 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: SÍMBOLOS, COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL DE UNA CULTURA DE REFERENCIA			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	2 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
CE1: Saber relacionar los diferentes símbolos físicos con la pertenencia a un grupo o el estatus social. CE2: Saber relacionar los diferentes símbolos y escritos locales con los significados que se intentan transmitir. CE3: Conocer elementos del lenguaje no verbal. CE4: Conocer y practicar frases básicas del lenguaje local. CE5: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre símbolos, comunicación verbal y no verbal propios de cada comunidad cultural.	<p>a Símbolos físicos (vestimenta, tocado, escarificación, insignias) que indican la pertenencia o el estatus en un grupo étnico, religioso o social.</p> <p>b Símbolos físicos y escritos (señales, grafitis, vallas, marcas espirituales) que son importante poder reconocer y comprender lo que ocurre en la región y que pudiesen afectar al éxito de la misión.</p> <p>c Lenguaje no verbal: comportamientos no verbales propios de esa cultura y aquellos que pudieran ser malinterpretados por la población local y que deben ser conocidos por la Fuerza¹³.</p> <p>d Palabras o frases que son esenciales para la comunicación básica con la población local.</p> <p>e Consideraciones y consecuencias operativas que deben ser tenidas en cuenta por la Fuerza respecto de los símbolos, comunicación verbal y no verbal propia de la cultural de referencia.</p>	<p>TEÓRICAS: 1 sesión (1X50")</p>	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CR1 CR2 CR3 CR4 CR5 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CR7 CR10
	<p>f PRÁCTICA: ejercicio sencillo para aprender palabras o frases hechas que son esenciales para la comunicación básica con la población local de la cultura de referencia.</p>	<p>PRÁCTICAS: 1 sesión (1X50")</p>	MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (inicial y refuerzo): CR3, CR6, CR8, CR9

¹³ Partes del Lenguaje No verbal: (<https://blog.edenred.es/elementos-de-la-comunicacion-no-verbal-en-la-seleccion-de-personal/>)

- 1 **Microexpresiones y expresiones faciales:** expresiones que se dibujan en el rostro.
- 2 **Gestos:** ademanes que se realicen momentáneamente con el cuerpo: brazos, manos y piernas.
- 3 **Postura:** posición más duradera que los gestos e implica al cuerpo de forma general.
- 4 **Paralenguaje:** lo que acompaña al lenguaje y lo modula, como son el volumen de voz, el tono, el timbre, las pausas, etc.
- 5 **Proximidad o proxémica:** la disciplina que estudia cómo afecta la distancia entre personas a la comunicación no verbal.
- 6 **Accesorios:** elementos accesorios que nos pueden decir mucho acerca de una persona, como son la ropa, el peinado, el maquillaje, los relojes, etc.
- 7 **Háptica:** disciplina que estudia las implicaciones del contacto con otras personas.



(TABLA 24) MATERIA: SISTEMAS DE CREENCIAS (7 sesiones) / elaboración propia			
ASIGNATURA: RITUALES, CEREMONIAS, NORMAS, COSTUMBRES Y TABÚES DE UNA CULTURA DE REFERENCIA			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	3 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
CE1: Conocer los principales rituales y ceremonias culturales, como se desarrollan estos, roles de los participantes y cuáles son los significados que se transmiten. CE2: Conocer los principales tabúes alimentarios y de comportamiento. CE3: Conocer, valorar y practicar las principales normas sociales y protocolarias. CE4: Comprender el concepto del tiempo diferente al nuestro. CE5: Conocer y valorar el significado del código de honor asociado a cada cultura. CE6: Identificar aquellas actividades que pueden ser consideradas como gravemente ofensivas a su cultura y las consecuencias de su violación. CE7: Aplicar en nuestras operaciones el conocimiento sobre rituales, ceremonias, normas, costumbres y tabúes propios de cada comunidad cultural.	<p>a Principales rituales y ceremonias vinculadas a diferentes culturas regionales.</p> <p>b Desarrollo de los rituales o ceremonias propios de los actos sociales y cuáles son los ideales y valores (significado) que se transmiten.</p> <p>c Roles que desempeñan los participantes en los principales rituales y ceremonias en función de su estatus y pertenencia a un grupo de parentesco, etnias, clanes o tribus específico.</p> <p>d Principales tabúes alimentarios y de comportamiento existentes.</p> <p>e Principales normas sociales y protocolarias que deben ser observadas por los componentes de la Fuerza.</p> <p>f Concepto del tiempo.</p> <p>g Código de honor asociado a cada cultura que debe ser observado por los componentes de la Fuerza y que podrían influir en las operaciones.</p> <p>h Actividades que se consideran graves violaciones de las costumbres sociales y que podrían acarrear graves consecuencias para las operaciones.</p> <p>i Creencias, suposiciones y percepciones existentes a nivel local sobre el comportamiento de los miembros de la Fuerza en cuanto al respeto que deben mantener a las normas, costumbres y tabúes locales.</p> <p>j Consideraciones y consecuencias operativas que deben ser tenidas en cuenta por la Fuerza respecto de los rituales, ceremonias, normas, costumbres y tabúes propia de la cultural de referencia.</p>	TEÓRICAS: 2 sesiones (2X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS (inicial): CR1 CR2 CR3 CR4 CR5 MÉTODOS EXPERIMENTALES (refuerzo): CR7 CR10
	<p>k PRÁCTICA: Principales normas protocolarias de cortesía a tener en cuenta en una reunión, utilizando un lenguaje básico.</p>	PRÁCTICAS: 1 sesión (1X50")	MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (inicial y refuerzo): CR3, CR6, CR8, CR9



FASE PRÁCTICA DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (20 SESIONES)

(TABLA 25) MATERIA: PRÁCTICAS DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (20 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: TRATO CON PERSONAL CIVIL NATIVO			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA 1	4 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Prever y reaccionar frente al impacto negativo que pudiera provocar la presencia de una Fuerza en un entorno operacional.</p> <p>CE2: Detectar, prever y reaccionar frente a las formas de protesta y desafío de los grupos marginales por su mayor dificultad de acceso a los bienes y servicios.</p> <p>CE3: Prever y evitar cualquier malentendido sobre los roles asociados al género, especialmente en lo que respecta a la mujer.</p> <p>CE4: Prever y evitar cualquier malentendido que pudiera constituir una afrenta al código de honor asociado a cada cultura.</p> <p>CE5: Identificar mediante práctica los principales elementos del lenguaje no verbal de una cultura.</p> <p>CE6: Conocer y practicar frases básicas del lenguaje local.</p>	<p>ALUMNOS: dos participantes (oficiales/suboficiales/tropa). El resto se mantendrá de espectadores sin interferir en el desarrollo de la práctica. Se intentaría que todos los alumnos pasen por esta práctica de forma rotatoria.</p> <p>ROLE PLAYERS: dos instructores ataviados de ropa local afgana o similar, un hombre y una mujer. La mujer tendrá la cara cubierta, salvo los ojos.</p> <p>ESCENARIO: se simulará que los alumnos van en una Patrulla a pie y serán abordados por una pareja de afganos hablando en castellano “fingido”. Utilizando algunas palabras y gestos propios de su cultura, les acusarán de ser una potencia de ocupación y que no son bien venidos y que consideran que se les está robando sus recursos y que como pertenece a un poblado pobre, nadie pasa por allí para ver lo que necesitan.</p> <p>La mujer actuará de forma pasiva en un segundo plano, pero intentará mantener contacto visual con los militares. Si estos les responden o se dirigen a ella de forma inadecuada, el hombre manifestará con ira que esto lo considera una afrenta a su honor.</p> <p>En una Fase Avanzada, caso de haber personal cualificado lingüísticamente, se podrá utilizar un intérprete que acompañaría a la patrulla y que traduciría lo que le diga el hombre.</p>	<p>PRÁCTICAS: 4 sesiones (4X50”)</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (avanzado):</p> <ul style="list-style-type: none"> CR3 CR6 CR8 CR9 <p>A la finalización de la práctica, el Instructor hará un debriefing con el grupo para identificar aciertos y errores culturales en la reacción de la Patrulla.</p>



(TABLA 26) MATERIA: PRÁCTICAS DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (10 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: INVITACIÓN A UN HOGAR MUSULMÁN

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA 2	4 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre sus relatos históricos, refranes, cuentos folclóricos e iconos.</p> <p>CE2: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre los distintos aspectos rituales y los roles sociales asociados al cultivo, preparación y servicio de los alimentos.</p> <p>CE3: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre la importancia de la familia y los roles asociados a la edad y al género.</p> <p>CE4: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre tabúes alimentarios y de comportamiento, así como las principales normas sociales y protocolarias y el concepto del tiempo diferente al nuestro.</p> <p>CE5: Prever y evitar cualquier malentendido sobre los roles asociados al género, especialmente en lo que respecta a la mujer o que pudiera constituir una afrenta al código de honor</p> <p>CE6: Identificar mediante práctica los principales elementos del lenguaje no verbal de una cultura.</p> <p>CE7: Conocer y practicar frases básicas del lenguaje local.</p>	<p>ALUMNOS: dos participantes (oficiales/suboficiales/tropa). El resto se mantendrá de espectadores sin interferir en el desarrollo de la práctica. Se intentaría que todos los alumnos pasen por esta práctica de forma rotatoria.</p> <p>ROLE PLAYERS: tres instructores ataviados de ropa local afgana o similar, dos hombres y una mujer. Uno de los hombres simulará que es un anciano, esposo de la mujer. El otro hombre simulará que es el hijo mayor. La mujer tendrá la cara cubierta, salvo los ojos.</p> <p>ESCENARIO: se simulará que los alumnos han sido invitados a un hogar afgano, y tendrán que aplicar todos los conocimientos adquiridos sobre normas de protocolo (etc.) a medida que le van sirviendo la comida local (simulada) y las conversaciones van discurriendo. Se desarrollaría a la forma tradicional afgana (sentados en el suelo, etc.).</p> <p>La mujer actuará de forma pasiva en un segundo plano, pero interactuará con los invitados de la forma culturalmente esperada.</p> <p>En una Fase Avanzada, caso de haber personal cualificado lingüísticamente, se podrán utilizar un intérprete que acompañaría a los participantes y que traduciría lo que le digan los miembros de la familia.</p>	<p>PRÁCTICAS: 4 sesiones (4X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (avanzado): CR3 CR6 CR8 CR9</p> <p>A la finalización de la práctica, el Instructor hará un debriefing con el grupo para identificar aciertos y errores culturales en la reacción de los participantes.</p>



(TABLA 27) MATERIA: PRÁCTICAS DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (10 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: REUNIÓN CON PERSONAL DEL EJÉRCITO LOCAL EN INSTALACIONES MILITARES

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA 3	4 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Prever y reaccionar frente al impacto negativo que pudiera provocar la presencia de una Fuerza extranjera en las fuerzas armadas locales.</p> <p>CE2: Prever y reaccionar frente a manifestaciones provocadas por las diferencias culturales respecto de los roles asociados al género, especialmente en lo que respecta a la mujer occidental y local.</p> <p>CE3: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre tabúes de comportamiento, así como las principales normas sociales y protocolarias y el concepto del tiempo diferente al nuestro.</p> <p>CE4: Llevar a la práctica Técnicas de Negociación, aplicadas a la dimensión cultural local.</p> <p>CE5: Prever y evitar cualquier malentendido que pudiera constituir una afrenta al código de honor asociado a cada cultura.</p> <p>CE6: Identificar mediante práctica los principales elementos del lenguaje no verbal de una cultura.</p> <p>CE7: Conocer y practicar frases básicas del lenguaje local.</p>	<p>ALUMNOS: tres participantes (oficiales/suboficiales/tropa), uno de ellos será una mujer. El resto se mantendrá de espectadores sin interferir en el desarrollo de la práctica. Se intentaría que todos los alumnos pasen por esta práctica de forma rotatoria.</p> <p>ROLE PLAYERS: tres instructores masculinos ataviados de ropa militar afgana o similar. También se puede simular que los militares pertenezcan a un ejército aliado, adaptando la práctica a sus costumbres culturales.</p> <p>ESCENARIO: se simulará que los alumnos tienen una reunión formal con miembros del ejército local para tratar asuntos del servicio. Dichos asuntos serán puestos en conocimiento de los alumnos una hora antes de la reunión, para que准备n una estrategia coordinada. Los militares locales actuarán de forma poco colaborativa y profesional, y manifestarán con desagrado la presencia de una militar extranjera en la habitación. Si estos observan que se les responden de forma inadecuada, manifestarán con ira que se ha producido una afrenta a su honor.</p> <p>En una Fase Avanzada, caso de haber personal cualificado lingüísticamente, se podrán utilizar un intérprete que acompañaría a la comitiva militar y que traduciría lo que le dijese los miembros del ejército local.</p>	<p>PRÁCTICAS: 4 sesiones (4X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (avanzado): CR3 CR6 CR8 CR9</p> <p>A la finalización de la práctica, el Instructor hará un debriefing con el grupo para identificar aciertos y errores culturales en el planteamiento de la reunión de trabajo.</p>



(TABLA 28) MATERIA: PRÁCTICAS DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (10 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: PRIMERA REUNIÓN PROTOCOLARIA CON LIDERES LOCALES EN SU HOGAR

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA 4	4 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre sus relatos históricos, refranes, cuentos folclóricos e iconos.</p> <p>CE2: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre los distintos aspectos rituales y los roles asociados al cultivo, preparación y servicio de los alimentos.</p> <p>CE3: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre la importancia de la familia y los roles asociados a la edad y al género.</p> <p>CE4: Prever y reaccionar frente al impacto negativo que pudiera provocar la presencia de una Fuerza en un entorno operacional.</p> <p>CE5: Prever y reaccionar frente a manifestaciones provocadas por las diferencias culturales respecto de los roles asociados al género, especialmente en lo que respecta a la mujer occidental y local.</p> <p>CE6: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre tabúes alimentarios y de comportamiento, así como las principales normas sociales y protocolarias y el concepto del tiempo diferente al nuestro.</p> <p>CE7: Prever y evitar cualquier malentendido que pudiera constituir una afrenta al código de honor asociado a cada cultura.</p> <p>CE8: Identificar mediante práctica los principales elementos del lenguaje no verbal de una cultura.</p> <p>CE9: Conocer y practicar frases básicas del lenguaje local.</p>	<p>ALUMNOS: cinco participantes (oficiales/suboficiales/tropa), uno de ellos al menos será una mujer. El resto se mantendrá de espectadores sin interferir en el desarrollo de la Práctica. Se intentaría que todos los alumnos pasen por esta práctica de forma rotatoria.</p> <p>ROLE PLAYERS: cinco instructores ataviados de ropa local afgana, con elementos militares o similar, cuatro hombres y una mujer. La mujer tendrá la cara cubierta, salvo los ojos.</p> <p>ESCENARIO: se simulará que los alumnos son una comisión militar que acaban de llegar a una Zona de Operaciones y mantiene la primera entrevista formal o de cortesía, en el hogar afgano de un anciano dirigente local, muy importante para su comunidad. No se tratarán asuntos del servicio, pero el líder afgano le trasladará al Jefe de la Comisión militar cuales son las necesidades de su comunidad, mientras que el resto de los comensales afganos intervienen de forma poco amistosa.</p> <p>La mujer afgana actuará de forma pasiva en un segundo plano, pero interactuará con los invitados de la forma cultural esperada. Esta se dirigirá especialmente a la mujer militar en presencia de su esposo.</p> <p>En una Fase Avanzada, caso de haber personal cualificado lingüísticamente, se podrán utilizar un intérprete que ira con la patrulla y que traduciría lo que le diga el hombre.</p>	<p>PRÁCTICAS: 4 sesiones (4X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (avanzado): CR3 CR6 CR8 CR9</p> <p>A la finalización de la Práctica, el Instructor hará un debriefing con el grupo para identificar aciertos y errores culturales en la reacción de la comisión militar.</p>



(TABLA 29) MATERIA: PRÁCTICAS DE AMBIENTACIÓN CULTURAL (10 sesiones) / elaboración propia

ASIGNATURA: SEGUNDA REUNIÓN PROTOCOLARIA CON LIDERES LOCALES EN SU HOGAR

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA 5	4 SESIONES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
<p>CE1: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre sus relatos históricos, refranes, cuentos folclóricos e iconos.</p> <p>CE2: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre los distintos aspectos rituales y los roles asociados al cultivo, preparación y servicio de los alimentos.</p> <p>CE3: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre la importancia de la familia y los roles asociados a la edad y al género.</p> <p>CE4: Prever y reaccionar frente al impacto negativo que pudiera provocar la presencia de una Fuerza en un entorno operacional.</p> <p>CE5: Prever y reaccionar frente a manifestaciones provocadas por las diferencias culturales respecto de los roles asociados al género, especialmente en lo que respecta a la mujer occidental y local.</p> <p>CE6: Llevar a la práctica Técnicas de Negociación, aplicadas a la dimensión cultural local.</p> <p>CE7: Poner en práctica el conocimiento adquirido sobre tabúes alimentarios y de comportamiento, así como las principales normas sociales y protocolarias y el concepto del tiempo diferente al nuestro.</p> <p>CE8: Prever y evitar cualquier malentendido que pudiera constituir una afrenta al código de honor asociado a cada cultura.</p> <p>CE9: Identificar mediante práctica los principales elementos del lenguaje no verbal de una cultura.</p> <p>CE10: Conocer y practicar frases básicas del lenguaje local.</p>	<p><u>ESTA PRÁCTICA SERÁ UNA CONTINUACIÓN DE LA ANTERIOR</u></p> <p>ALUMNOS: cinco participantes (oficiales/suboficiales/tropa), uno de ellos al menos será una mujer. El resto se mantendrá de espectadores sin interferir en el desarrollo de la Práctica. Se intentaría que todos los alumnos pasen por esta práctica de forma rotatoria.</p> <p>ROLE PLAYERS: cinco instructores ataviados de ropa local afgana, con elementos militares o similar, cuatro hombres y una mujer. La mujer tendrá la cara cubierta, salvo los ojos.</p> <p>ESCENARIO: se simulará que los alumnos son una comisión militar que van a llevar a cabo una segunda entrevista formal, en el mismo lugar de la práctica anterior. En esta segunda reunión, la comisión irá con una agenda de asuntos a tratar, que serán puestos en conocimiento de los alumnos una hora antes de la reunión, para que preparen una estrategia coordinada. El líder afgano reclamará al Jefe de la comisión cuales de las necesidades de su comunidad que le manifestó la primera vez han sido cumplidas, como paso previo a tratar asuntos de mutuo interés, mientras que el resto de los comensales afganos intervienen de forma poco amistosa y reivindicativa.</p> <p>La mujer afgana actuará de forma pasiva en un segundo plano, pero interactuará con los invitados de la forma cultural esperada. Esta se dirigirá especialmente a la mujer militar en presencia de su esposo.</p> <p>En una Fase Avanzada, caso de haber personal cualificado lingüísticamente, se podrán utilizar un intérprete que irá con la patrulla y que traduciría lo que le diga el hombre.</p>	<p>PRÁCTICAS: 4 sesiones (4X50")</p>	<p>MÉTODOS DIDÁCTICOS Y EXPERIMENTALES (avanzado): CR3 CR6 CR8 CR9</p> <p>A la finalización de la Práctica, el Instructor hará un debriefing con el grupo para identificar aciertos y errores culturales en la reacción de la comisión militar.</p>