



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Diseño de una unidad capaz de realizar  
campañas de información y operaciones de  
influencia a nivel táctico

Autor

CAC D. Cristian Fernández Herrera

Director/es

Director académico: Dra. D<sup>a</sup>. Sira Hernández Corchete

Director militar: Cap. D. Francisco Javier Aizpuru Osta

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar  
Año 2018

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a todo el personal del Batallón Albuera, del Regimiento Tenerife 49, su ayuda e interés durante la realización de esta memoria y las prácticas externas, en especial, a mi director militar, el Capitán Javier Aizpuru Osta, quien ha estado, en todo momento, pendiente del progreso de mi trabajo y me ha aportado herramientas para su realización. Asimismo, también me gustaría dar las gracias a mi directora académica, la Dra. Sira Hernández Corchete, por su apoyo incondicional y el tiempo que me ha dedicado para conseguir una memoria veraz, correcta y de calidad.

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
1.1 Justificación del trabajo .....	9
1.2 Objetivos de la investigación .....	9
<b>2. Estado del arte .....</b>	<b>10</b>
2.1 Operaciones de Información, Operaciones de Influencia y Public Affairs .....	10
2.2 Más Fuerza Terrestre: El Regimiento de Información nº 1 .....	11
2.3 De la información a la inteligencia: Regimiento de Inteligencia nº 1.....	12
<b>3. Metodología.....</b>	<b>14</b>
3.1 Revisión bibliográfica.....	14
3.2 Realización de entrevistas semiestructuradas.....	14
3.3. Análisis DAFO y estimación presupuestaria.....	15
<b>4. Diseño de la unidad.....</b>	<b>15</b>
4.1 Requisitos de la nueva unidad .....	15
4.2 Organización y composición .....	21
4.3 Análisis del personal y el material .....	25
4.3.1 Análisis del personal.....	26
4.3.2 Análisis del material .....	26
4.4 Viabilidad .....	26
<b>5. Conclusiones y líneas futuras de trabajo .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>31</b>
<b>7. Anexos.....</b>	<b>34</b>

## Índice de tablas y figuras

<b>Tabla 1.</b> Organización de la Unidad de Operaciones de Información.....	20
<b>Tabla 2.</b> Comparación estructural del ROI 1 y el RINT 1 y la Unidad de INFO OPS.....	24
<b>Tabla 3.</b> Lista de materiales de los diferentes núcleos de la Unidad de INFO OPS.....	26
<b>Tabla 4.</b> Análisis DAFO de la Unidad de Operaciones de Información. ....	27
<b>Tabla 5.</b> Presupuesto del personal.....	29
<b>Figura 1.</b> Organigrama Sección PSYOPS.....	22
<b>Figura 2.</b> Organigrama Unidad de Guerra Electrónica.....	23

## Listado de abreviaturas

AOR: Area of responsibility (Área de responsabilidad)

BCIMIC: Batallón de Cooperación Cívico-Militar

Cap.: Capitán

Cía.: Compañía

CIDI: Centro de Integración y Difusión de Inteligencia

CIMIC: Cooperación cívico militar.

ET: Ejército de Tierra

EW: Guerra Electrónica

FFAA: Fuerzas Armadas

INFO OPS: Operaciones de Información

OPSEC: Seguridad de las Operaciones

PAX: Pasajero/persona

PSYOPS: Operaciones Psicológicas

ROI: Regimiento de Operaciones de Información

RINT 1: Regimiento de Inteligencia nº 1

Sc: Sección

S/GT: Subgrupo táctico

STRATCOM: Comunicación estratégica

Tcol.: Teniente Coronel

Tte.: Teniente

UAV: Vehículo aéreo no tripulado

VAMTAC: Vehículo de alta movilidad táctico

ZO: Zona de operaciones

## Resumen

La información siempre se ha considerado un factor fundamental en el desarrollo de las operaciones militares, no obstante, la sofisticación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, y la asimetría en la naturaleza, los medios y los fines de los contendientes de los actuales conflictos, la ha convertido en un arma estratégica. Este hecho ha obligado a los ejércitos a realizar cambios en su doctrina para poder explotar al máximo sus capacidades dentro del nuevo campo de batalla: el escenario informativo.

Dada la actual necesidad de insertar en las operaciones el ámbito de la información, el objetivo del presente trabajo es diseñar una unidad especializada que esté preparada para realizar Operaciones de Información y de Influencia en un nivel táctico, a través de la integración de operaciones de obtención de información, Operaciones Psicológicas (PSYOPS), de Cooperación Cívico-Militar (CIMIC) y de comunicación.

Para lograr este objetivo, se han utilizado tres herramientas metodológicas principales. La primera es la revisión bibliográfica de diferentes manuales de campo, publicaciones, y lecciones aprendidas de otros países durante despliegues anteriores. En segundo lugar, se realizaron una serie de entrevistas para detectar los actuales problemas de coordinación entre la información y las operaciones de combate y obtener las capacidades que debía tener la unidad propuesta para llevar a cabo las operaciones mencionadas. Finalmente, el análisis DAFO se usa como una herramienta para determinar la viabilidad técnica de la nueva unidad y su utilidad para mejorar en un futuro próximo las capacidades del Ejército en operaciones de paz y estabilización y contribuir a lograr desde el nivel táctico los objetivos estratégicos.

## **Abstract**

Information has always been a fundamental factor in the development of military operations, however, the sophistication of new communication and information technologies, and the asymmetry in the nature, means and purposes of the contenders of the current conflicts, has become a strategic weapon. This fact has forced the armies to perform changes in their doctrine to be able to fully exploit their capabilities in the new battlefield: the informative scenario.

Given the current need to insert the field of information into operations, the objective of this project is a design of a specialized unit - and currently nonexistent in the Army - that is prepared to carry out Information and Influence Operations at a tactical level, through the integration of operations to obtain information, Psychological Operations (PSYOPS), Civic-Military Cooperation (CIMIC) and communication.

To achieve this objective, three main methodological tools have been used. The first one is the bibliographic review from different field manuals, publications and lessons learned of other countries during previous deployments. Secondly, a series of interviews was conducted to detect the current problems of coordination between information and combat operations and obtain the capabilities that the unit proposed should have to carry out the aforementioned operations. Finally, the SWOT analysis is used as a tool to determine the viability of the new unit and its usefulness to improve in the near future the capabilities of the Spanish Army in peace and stabilization operations and contribute to achieve strategic objectives from the tactical level.

## 1. Introducción

Si bien el escenario informativo nunca se ha considerado ajeno a los escenarios más tradicionales como son el de tierra, mar y aire, este ha adquirido una gran relevancia en los últimos conflictos por el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que permiten la producción y transmisión inmediata de todo tipo de información a cualquier lugar del mundo por parte de casi cualquier persona que posea un dispositivo adecuado. Estas posibilidades tecnológicas están siendo explotadas hoy en día al máximo para obtener información del adversario, diseminar información falsa, o realizar ataques informáticos a los sistemas de mando y control enemigos, como demuestran conflictos recientes como Afganistán o la Guerra de Ucrania [1].

En este contexto, las denominadas Operaciones de Información o INFO OPS, cuyo objetivo es, precisamente, obtener y mantener la superioridad de la información sobre el enemigo para alcanzar los objetivos estratégicos previstos, han cobrado cada vez más importancia en el planeamiento operacional, hasta el punto de que los ejércitos de todo el mundo han realizado cambios en sus doctrinas para adquirir las capacidades que les permitan mantener la iniciativa en la llamada guerra de mando y control<sup>1</sup>. No obstante, las INFO OPS son solo una de las actividades que engloba el concepto más amplio de Comunicación Estratégica o StratCom, que la Alianza Atlántica define como “el empleo coordinado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN —*Public Diplomacy, Public Affairs, Military Public Affairs, Information Operations* (INFO OPS) y *Psychological Operations* (PSYOPS)— cuando sea apropiado en apoyo de la política de la alianza, de sus operaciones y actividades, para alcanzar los objetivos políticos y militares” [2].

Como quedó demostrado, por ejemplo, en las operaciones de estabilización en Iraq y Afganistán, o en la extensa misión de preservación de la paz de la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas para el Líbano (UNIFIL), el apoyo de la población local o autóctona a las fuerzas desplegadas en una operación se ha convertido en uno de los factores críticos en los recientes conflictos, en los que uno de los principales objetivos es ganar sus “corazones y mentes”, denegando su apoyo al adversario. Para ello es determinante la actuación en lo que se denomina el entorno de la información para influir, en beneficio de las operaciones, sobre las percepciones, las conductas y las actitudes de la población y de otros actores —como las autoridades civiles— que intervienen en el conflicto, de manera que sus percepciones se alineen con los objetivos que se pretenden alcanzar en la operación.

---

<sup>1</sup> Empleo integrado de todas las capacidades militares, incluyendo la Seguridad de las Operaciones (OPSEC), la decepción, las Operaciones Psicológicas (PSYOPS), la Guerra Electrónica (EW) y la destrucción física, apoyadas por la inteligencia y los Sistemas de Telecomunicaciones e Información (CIS), para negar la información, influir, degradar o destruir las capacidades de mando y control de un adversario mientras se protegen las capacidades propias de mando y control contra acciones similares.



Dado que únicamente la suma de todas las actividades comunicativas mencionadas y la consideración de todas las audiencias objetivo —sin olvidar, por supuesto, la sociedad nacional a la que pertenecen los contingentes desplegados en las misiones en el exterior— es la que puede proporcionar la pretendida ventaja sobre el enemigo en el citado escenario informativo, es preciso que, aunque las Operaciones de Información se planeen al más alto nivel para conseguir objetivos estratégicos, exista una unidad que integre y coordine dichas actividades en el nivel táctico para su correcta y eficaz implementación en zona de operaciones.

### **1.1 Justificación del trabajo**

Cuando en el curso 2017-2018 el Regimiento Tenerife 49 propuso el tema de investigación de este Trabajo de Fin de Grado, no existía ninguna unidad en el Ejército de Tierra especializada en la realización de Operaciones de Información desde los niveles más bajos de la cadena de mando. No obstante, por la Orden DEF1362/2018, de 20 de diciembre [23], el ET creó el Regimiento de Operaciones de Información nº 1 dentro del modelo de Brigada Experimental que está diseñando con el fin de adaptarse al entorno operacional que prevé en el año 2035, caracterizado por una creciente inestabilidad y complejidad, motivada, entre otras razones, por la mencionada posibilidad de acceso a tecnologías de uso civil y militar por parte de los potenciales adversarios, así como por la citada omnipresencia de los medios de comunicación en los lugares donde se desarrollan los combates.

Si bien la actual existencia de dicho Regimiento no invalida la necesidad de esta investigación, sí ha condicionado la redacción final de la presente memoria, que se ha reestructurado para acoger la más reciente información disponible acerca de dicho regimiento y, sobre todo, para, a partir de ella, realizar una aportación original e inédita que contribuya a perfilar su composición, estructura y funciones.

### **1.2 Objetivos de la investigación**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado consiste en realizar una propuesta de diseño de una unidad capaz de realizar Operaciones de Información e Influencia para dar apoyo a las operaciones en el nivel táctico, facilitando así los equipos necesarios para materializar la maniobra de la información a nivel brigada y batallón. Además de las capacidades de Operaciones Psicológicas y de Cooperación Cívico-Militar integradas actualmente en el Regimiento de Operaciones de Información nº 1, esta memoria sugiere crear una unidad que también incluya capacidades propias de inteligencia para hacer frente a dos problemas principales: a) la actual falta de coordinación de las misiones de obtención de información con el resto de las operaciones [3], debido a que el principio del planeamiento centralizado y la ejecución descentralizada que rige hoy en las mencionadas Operaciones de Información otorga una gran libertad a las unidades subordinadas para la realización de tales misiones; y el retraso con el que la información llega a las unidades que precisan de ella al depender

para su conversión en inteligencia de una única célula: el Regimiento de Inteligencia nº1 [4].

Para lograr la consecución de este gran objetivo y afrontar los problemas citados, se han previsto los siguientes objetivos secundarios:

- Investigar el tipo de información que necesita una unidad en ZO en los diferentes tipos de operaciones.
- Analizar los métodos de obtención y gestión de la información en el Ejército de Tierra.
- Estudiar la integración de las operaciones de información con la inteligencia en las operaciones en el exterior.
- Analizar la dependencia del Regimiento de Inteligencia nº 1 de las unidades de combate para el análisis y la gestión de la información.
- Diseñar la estructura y las funciones de la nueva unidad que se quiere crear.
- Elaborar un presupuesto para la unidad diseñada y valorar su viabilidad económica.

## 2. Estado del arte

Este apartado desempeña una doble función. En primer lugar, trata de proveer al lector de los conceptos principales que se emplean en la memoria para procurar su total comprensión; y en segundo término, expone la configuración del recién creado Regimiento de Información nº 1 y la estructura del Regimiento de Inteligencia nº 1, de los que se parte para el diseño de la unidad que se propone en la parte central del trabajo.

### 2.1 Operaciones de Información, Operaciones de Influencia y *Public Affairs*

Las Operaciones de Información o INFO OPS se definen como “el conjunto de acciones coordinadas que se realizan para influir en la toma de decisiones de un adversario en apoyo a la consecución de los objetivos propios, influyendo en su capacidad para explotar y proteger la información, en los sistemas de mando y control que la soportan y en los sistemas de telecomunicaciones e información que la procesan, mientras se protegen los propios” [3]. Además de las actividades de Seguridad de las Operaciones (OPSEC)<sup>2</sup>, decepción<sup>3</sup>, Guerra Electrónica (EW)<sup>4</sup> y

---

<sup>2</sup> La OPSEC es “el proceso por el que se proporciona la adecuada seguridad a una operación militar mediante el uso de medidas pasivas o activas para negar al enemigo el conocimiento de nuestros dispositivos, capacidades o intenciones” [3].

<sup>3</sup> Se denomina decepción al “conjunto de medidas dirigidas a inducir a error al enemigo por medio de la manipulación, la deformación o la falsificación de evidencias para hacerle actuar de forma perjudicial a sus intereses” [9].

<sup>4</sup> La Guerra Electrónica (EW) es la acción militar que implica la búsqueda, interceptación e identificación de emisiones electromagnéticas y el empleo de la energía electromagnética (incluso la energía dirigida)

destrucción física<sup>5</sup>, las INFO OPS también suelen incluir a las Operaciones Psicológicas o PSYOPS, es decir, a “aquellas actividades psicológicas planeadas y dirigidas, en paz, crisis o guerra, a un público hostil, amigo o neutral para influir en sus actitudes y comportamientos que afecten a la consecución de objetivos políticos y militares” [3].

En el ámbito militar, las unidades PSYOPS y las CIMIC (Cooperación Cívico-Militar) son las que se encargan principalmente de ejecutar las llamadas Operaciones de Influencia, denominación genérica que reciben aquellas acciones orientadas a cambiar la conducta de una audiencia objetivo en aras del cumplimiento de la misión. Si bien ambas operaciones comparten el fin, se realizan de manera diferente. Así, mientras las PSYOPS buscan influir en la percepción, actitud o comportamiento de un público, sea enemigo, civil o neutro, mediante la utilización de diversas técnicas de comunicación; las CIMIC están diseñadas para entender los entresijos socioculturales de la ZO y aprovechar las relaciones y colaboraciones entre la fuerza y el entorno civil para el correcto desarrollo de la operación militar.

Finalmente, las Operaciones de Información y de Influencia se complementan en su misión de lograr la superioridad informativa en la ZO con una tercera herramienta: la Información Pública, que la doctrina española define como “la función de mando a todos los niveles, con plena participación en el planeamiento operativo, con la finalidad de contribuir a alcanzar el apoyo y la comprensión de la sociedad española mediante la difusión de una información oportuna y veraz” [5]. Recientemente, en el entorno OTAN, este concepto ha sido sustituido por otro más amplio, denominado *Public Affairs* o Asuntos Públicos, función que persigue mantener el apoyo a la fuerza y la comprensión de la misión de la Alianza mediante las relaciones informativas con los distintos *stakeholders* o públicos de interés internos y externos [6].

## **2.2 Más Fuerza Terrestre: El Regimiento de Información nº 1**

Dada la necesidad de una unidad de entidad regimiento que concentrara las capacidades del Ejército de Tierra necesarias para realizar actividades de información, de manera paralela al desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado, y dentro de la última reorganización estructural para adaptarse a los conflictos futuros, el ET completó el pasado mes de diciembre de 2018 la creación de un nuevo regimiento dentro de la Fuerza Terrestre (FUTER): el Regimiento de Información nº1.

Dicho regimiento integra las capacidades que hasta entonces formaban parte del Batallón de Cooperación Cívico-Militar, perteneciente ya a la Fuerza Terrestre y que se encuentra ubicado en el Acuartelamiento “San Juan de Ribera” (Valencia), y del Grupo de Operaciones Psicológicas del Regimiento de Inteligencia nº 1 (RINT 1),

---

para impedir o reducir el uso hostil del espectro electromagnético, así como para asegurar su uso eficaz por las fuerzas propias [3]. En este sentido, proporciona seguridad a las transmisiones propias y permite completar la Seguridad de las Operaciones (OPSEC) de la maniobra.

<sup>5</sup> La destrucción física es la acción de inutilizar estructuras, instalaciones o material mediante cualquier procedimiento [3].

perteneciente hasta ahora al Cuartel General Terrestre del Alta Disponibilidad (CGTAD), pero también localizado en el Acuartelamiento “San Juan de Ribera” (Valencia).

De ese modo, esta nueva unidad de referencia del Ejército de Tierra en cuanto a Operaciones de Información dispone actualmente de un equipo capaz de realizar las actividades propias del Batallón CIMIC encaminadas a conseguir la cooperación entre el mando de la fuerza y el entorno civil del área donde se encuentre desplegada, en apoyo a la misión encomendada; y las acciones dirigidas a modificar las percepciones negativas con respecto a las unidades militares y sus actividades —también en favor de la misión— que llevaba a cabo el Grupo de Operaciones Psicológicas del RINT 1, del que, por lo tanto, como se explicará a continuación, se ha disgregado. [29]

### **2.3 De la información a la inteligencia: el Regimiento de Inteligencia nº 1**

Para que, en el marco de la INFO OPS, la información pueda utilizarse para influir, interrumpir o afectar la toma de decisiones del adversario, ha de convertirse primero en inteligencia [3]. Aunque cualquier unidad del Ejército de Tierra dispone de la capacidad de obtener información de combate para realizar informes de situación para el mando, y las planas mayores también cuentan entre sus componentes con una célula de información que se encarga de analizar la información del escalón superior y difundirla directamente a las unidades subordinadas, el ET cuenta con un regimiento especializado, el ya citado Regimiento de Inteligencia nº 1, que tras doce años de pertenencia al Cuartel General de Alta Disponibilidad de la OTAN, ha pasado a depender de la Fuerza Terrestre. Este regimiento realiza tareas de obtención y difusión de inteligencia a niveles estratégicos, y sus responsables prestan este apoyo a todas las unidades del ET, tanto en ZO, como en la participación en ejercicios y maniobras y en colaboraciones con entidades civiles.

Para llevar a cabo sus actividades, el regimiento ha estado dividido en 5 grupos hasta la última reorganización estructural del Ejército de Tierra, en la que, como se ha mencionado, se ha disgregado el Grupo de Operaciones Psicológicas para agregarse al nuevo Regimiento de Información nº1. Por lo tanto, ahora son cuatro los grupos que desarrollan las tareas para cubrir un amplio espectro de fuentes de información [7]:

- Grupo de inteligencia
- Grupo de Observación por Sistemas Terrestres
- Grupo de Observación por Sistemas Aéreos
- Compañía de Plana Mayor y Servicios

#### *Grupo de inteligencia*

La misión principal del Grupo de Inteligencia I/1 consiste en analizar la información y transformarla en inteligencia para que el jefe pueda hacer uso de ella con el fin de completar la misión con el mayor éxito posible. Para ello, sus integrantes utilizan una serie de apoyos:

- Apoyo geográfico: mediante un estudio del terreno en el que se va a desarrollar la acción.
- Apoyo meteorológico: a través de una previsión de la meteorología y del impacto que podría tener sobre las operaciones.
- Apoyo de tratamiento de imágenes: con un análisis de las imágenes procedentes del satélite, la aviación o cualquier otro sistema, para tratar de obtener la máxima información.

#### *Grupo de Observación por Sistemas Terrestres*

El Grupo de Observación por Sistemas Terrestres II/1 tiene como misión obtener información del adversario para su posterior transformación en inteligencia, con el fin de lograr la protección de las propias tropas. Cuenta con las siguientes capacidades para realizar este cometido:

- Inteligencia Humana (HUMINT): obtiene la información a través de fuentes humanas.
- Reconocimiento de Inteligencia (PRI): se infiltra en el terreno y consigue información por medio de la captura de imágenes.
- Reconocimiento y Vigilancia con Aviones No Tripulados (UAV): desplegada en Afganistán, la Unidad PASI (Plataforma Autónoma Sensorizada de Inteligencia), proporciona seguridad a las tropas a través de la obtención de imágenes en tiempo real, evitando posibles ataques o emboscadas.

#### *Grupo de Observación por Sistemas Aéreos*

El Grupo de Observación por Sistemas Aéreos IV/1 también emplea medios PASI para la recuperación de imágenes en tiempo real, en este caso, durante el reconocimiento y la vigilancia desde el aire de zonas pasivas, puntos de interés o elementos hostiles.

#### *Compañía de Plana Mayor y Servicios*

Esta compañía encuadra el personal y los medios necesarios para hacer posible el ejercicio del mando, así como a los órganos que atienden a las funciones logísticas de abastecimiento, mantenimiento y transporte. De modo más específico, atiende a la petición, recepción, control, almacenaje y distribución de los diferentes recursos, piezas de repuestos y equipos pesados. En sus diferentes talleres se efectúan las

revisiones periódicas y el mantenimiento preventivo y correctivo del armamento, las transmisiones, el material y los vehículos.

### **3. Metodología**

Los métodos o procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos de esta investigación comprenden, principalmente, la revisión bibliográfica, la realización de entrevistas semiestructuradas y el análisis DAFO.

#### **3.1 Revisión bibliográfica**

Respecto a la revisión bibliográfica, principalmente se han consultado manuales oficiales del Ejército de Tierra, en los que se definen y explican las Operaciones de Información, sus conceptos afines y complementarios, y su estrecha relación con la inteligencia. También se ha procedido a la lectura de artículos científicos, con el fin de conocer a fondo la importancia, la necesidad y los medios de este tipo de operaciones, así como de informes militares provenientes de distintos países, que han permitido entresacar las lecciones aprendidas de distintas misiones de obtención de información en ZO realizadas por diversos contingentes nacionales y extranjeros.

#### **3.2 Realización de entrevistas semiestructuradas**

Por otra parte, dentro del Batallón Albuera, del Regimiento Tenerife 49, en el que ha estado comisionado el autor de la presente memoria durante la realización de sus prácticas externas, se llevaron a cabo una serie de entrevistas a diferentes jefes de compañía y de batallón, con la intención de obtener la máxima información posible acerca de sus experiencias profesionales sobre el objeto de estudio durante su participación en misiones en el exterior (véase Anexo A). Además, también se entrevistó a los responsables de las células de inteligencia tanto del batallón como del regimiento, para conocer su dependencia respecto del RINT 1 en lo que respecta a la obtención y gestión de la información.

La entrevista utilizada fue en todos los casos de tipo semiestructurado, para que el entrevistado pudiera hacer sus aportaciones respecto al tema de discusión de forma flexible. En total, se realizaron 7 entrevistas de una duración media de 15 minutos, 4 de ellas a jefes de compañía; 1 al jefe de batallón y las otras 2 a los responsables de inteligencia dentro de las Planas Mayores de mando del regimiento y del batallón. Todas se realizaron de forma presencial y voluntaria, si bien en la selección del personal entrevistado se buscó que hubiera sido desplegado en ZO como jefe de S/GT o de Sección.

El objetivo de dichas entrevistas era identificar las necesidades en materia de información e inteligencia, sobre todo, en despliegues de la fuerza en ZO, para tenerlas

en cuenta en el diseño de la nueva unidad. Estas necesidades están extraídas, por lo tanto, de las experiencias vividas por parte de los entrevistados y de las lecciones aprendidas de despliegues anteriores.

### **3.3. Análisis DAFO y estimación presupuestaria**

Tras llevar a cabo el diseño de una unidad específica dedicada a la realización de Operaciones de Información en el nivel táctico, se ha elaborado un análisis DAFO para determinar, a partir del diagnóstico de sus debilidades y fortalezas internas, y de las amenazas y oportunidades derivadas del entorno, su viabilidad técnica. Este diagnóstico se ha completado, finalmente, con un estudio de viabilidad económica realizado mediante la estimación del presupuesto de personal necesario.

## **4. Diseño de la unidad**

En este apartado se expondrá la posible estructura, organización y funciones de una futura pequeña unidad de INFO OPS a partir de la consideración de los requerimientos que debería tener para la realización de misiones de obtención de información en diferentes espectros del conflicto extraídos de las entrevistas; de los principios que el Ejército de Tierra está aplicando al diseño del modelo de Brigada Experimental 2035, concretamente, en los aspectos relacionados con la información y la inteligencia; y en la estructura y las capacidades del Regimiento de Información nº 1 y del Regimiento de Inteligencia nº1 por la estrecha relación que, como se ha visto, hay entre estas dos últimas funciones.

### **4.1 Requisitos de la nueva unidad**

Para definir las capacidades que debería tener la unidad de Operaciones de Información que se trata de diseñar, se han tomado como referencia las conclusiones obtenidas de las entrevistas que se realizaron durante el periodo de prácticas externas. El objetivo de dichas entrevistas, como se acaba de mencionar, era recoger la mayor cantidad de información de las experiencias vividas en ZO para extraer de ellas las necesidades informativas detectadas en el transcurso de las operaciones en el exterior. Por eso, los primeros entrevistados fueron los jefes de compañía, ya que habían sido desplegados recientemente.

Siguiendo el esquema de la entrevista que se muestra en el anexo A, las primeras preguntas iban dirigidas a identificar las necesidades de inteligencia de las unidades de entidad Cía. para realizar diferentes tipos de misiones. En este apartado, los entrevistados dejaron constancia de los medios y los tipos de información más relevantes para completar su cumplimiento. Aparte de la información sobre el enemigo, todos ellos dieron gran importancia a la información humana o HUMINT, y al conocimiento y la cooperación con la población local para mejorar su estilo de vida o

satisfacer sus necesidades básicas, dados los resultados positivos observados por las fuerzas desplegadas. En una de estas entrevistas se obtuvo información de gran interés respecto a las unidades de inteligencia y su uso. El entrevistado reforzó la idea de integrar las unidades de combate con las de inteligencia, es decir, que se pudieran coordinar desde una misma entidad, ya que durante las misiones que realizó en ZO existieron casos en los que si se hubiera acelerado el ciclo de transmisión de la inteligencia a las unidades de combate se hubiera cumplido la misión con una mayor eficacia.

Una vez determinadas las necesidades informativas en ZO, en una segunda parte de la entrevista, se calibró el conocimiento del que disponían los entrevistados sobre las Operaciones Psicológicas y sobre la valoración o interés que les merecían, sobre todo, en operaciones de estabilización. De nuevo, todos coincidieron en que las PSYOPS resultaban fundamentales en este tipo de operaciones, ya que el uso de la persuasión tenía un efecto muy considerable en la mejora de la imagen de la coalición ante la población local.

Después de entrevistar a los jefes de compañía, se continuó con el jefe de batallón. Esta vez, la entrevista se centró en conocer cuáles eran las actuales capacidades de obtención de información e inteligencia de las unidades de primera línea del Ejército de Tierra para delimitar el beneficio que supondría para el ET contar con una unidad específica con dichas capacidades. Respecto a las primeras, el entrevistado señaló que, como medios orgánicos, las unidades de entidad batallón no tenían capacidad para realizar misiones de inteligencia o de información. Este dato fue después ratificado por los encargados de los núcleos de inteligencia tanto del batallón como del regimiento, lo que confirmó el interés y la necesidad de la creación de la nueva unidad de Operaciones de Información.

A partir de las necesidades extraídas de las entrevistas, se fijaron las siguientes capacidades para la nueva unidad:

- Capacidad de integrarse con otras unidades de combate e inteligencia
- Capacidad de localización y estudio del enemigo
- Capacidad de conseguir información humana (HUMINT)
- Capacidad de poder realizar pequeñas operaciones psicológicas
- Capacidad para gestionar información y filtrarla a las unidades de combate

Por otra parte, a las capacidades definidas arriba, se han sumado cuatro más al considerar los requerimientos exigidos a la nueva Brigada Experimental 2035 del ET para cumplir las necesidades de información para las unidades de nivel batallón/brigada, y un quinto relativo al apoyo logístico que precisa cualquier unidad. Dichos requisitos se enuncian aquí y se explican a continuación, junto a los anteriores:

- Capacidad de influir
- Guerra electrónica



- Comunicación
- Seguridad de las Operaciones
- Apoyo logístico

### *Integración con otras unidades de inteligencia y combate*

La falta de coordinación entre las operaciones de información e inteligencia y las demás unidades de combate es un problema que se ha vivido en zona de operaciones y que, de subsanarse, facilitaría la labor de mando y control. El principal motivo es la existencia de mandos diferentes para las misiones de inteligencia e información. La integración se conseguiría con un único mando que se encargaría de ambos cometidos y sería el responsable de integrar la maniobra de inteligencia e información con la maniobra terrestre del resto de unidades de combate.

### *Localización y estudio enemigo*

En cualquier situación y ambiente, las unidades que están desplegadas en primera línea son una fuente de información para el jefe. Sin embargo, su mayor potencial se desarrolla en las operaciones en ambiente convencional, es decir, aquel en el que los adversarios hacen uso de teorías, medios y estrategias y tácticas tradicionales [8] . No obstante, junto a dicha capacidad, las unidades también hacen uso de otros medios, especialmente de los UAV<sup>6</sup> o drones aéreos. Estas herramientas son de gran utilidad para el mando por diferentes motivos. Por un lado, este recibe información en tiempo real, lo que ayuda a la toma de decisiones; por otro, las tareas de localización del enemigo son más fáciles, al tratarse de medios aéreos, al igual que las capacidades de observación son también más provechosas para la maniobra. Además, en ambientes asimétricos, en los que las capacidades militares y las estrategias de los contendientes son diferentes [9], los UAV también son de gran ayuda para identificar a posibles enemigos o poder ver si una zona es segura antes de entrar en ella.

Para cumplir esta función de localización y estudio del enemigo, las unidades más idóneas son las que están especializadas en inteligencia, como es el caso del citado Regimiento de Inteligencia nº 1. Actualmente, el RINT 1 es el que obtiene y gestiona la información y la envía a las células de inteligencia de las unidades inferiores, para que, a su vez, la remitan a los combatientes de primera línea.

Con la creación de la nueva unidad se brindaría la oportunidad de dividir esfuerzos. De esta manera, cada batallón/brigada sería responsable de obtener la información que más le conviene para el desarrollo de sus operaciones. Esta unidad aportaría los procedimientos y medios necesarios para cubrir las necesidades de información de estas pequeñas unidades.

---

<sup>6</sup> Aeronaves que no portan un operador humano y que son operadas de forma remota usando varios niveles de funciones automatizadas.

### *Información humana (HUMINT)*

La información humana procede, como su propio nombre indica, de fuentes humanas, por ejemplo, de la población civil o de las autoridades locales. Esta actividad, aparte de proporcionar información de interés para la toma de decisiones, también tiene otros efectos positivos para la fuerza desplegada en ZO, ya que tratar con la comunidad autóctona y sus líderes puede ayudar, como sucedió en Iraq y Afganistán, a lograr una imagen positiva de la fuerza. No obstante, como esta tarea la puede realizar cualquier unidad, a veces no se obtiene el resultado deseado porque todos los soldados no cuentan con las mismas aptitudes para las relaciones sociales. En este sentido, la mejor opción es, de nuevo, disponer de una unidad que esté especializada en la obtención de información, incluida la HUMINT.

### *Operaciones Psicológicas (PSYOPS)*

Este tipo de operaciones, que tienen un gran uso en ambientes asimétricos o de estabilización, contribuyen a dotar a la fuerza de una buena imagen, sin embargo, su utilidad se ha visto reducida, quizá por la falta de resultados en los últimos conflictos, debida a la elevada preparación moral de los ejércitos hoy en día [10]. Suelen estar planeadas a nivel estratégico y ejecutarse a nivel táctico para que el efecto sea mayor. Las herramientas más frecuentes que usan este tipo de operaciones son la difusión de propaganda o la realización de acciones sociales que provoquen la adhesión de la población local a la fuerza desplegada.

Dado que el éxito de las PSYOPS requiere de un profundo conocimiento de la cultura y las costumbres de la población autóctona, que, en muchas ocasiones, no es homogénea, sino que se encuentra dividida en multitud de etnias y tribus, la existencia de la nueva unidad especializada en INFO OPS también aportaría la capacidad de realizar pequeñas Operaciones de Influencia —apoyadas por la información que se obtendría por medio de la unidad HUMINT o incluso de las unidades de combate— para controlar la zona donde se encontrara la unidad desplegada y transformar el ambiente a favor de ella.

### *Gestión y transmisión de información*

Como se ha expuesto más arriba, uno de los principales problemas con el que cuentan las unidades es el tiempo que tardan en recibir la información gestionada y filtrada por parte del Regimiento de Inteligencia nº 1, del que, como se ha comentado, dependen actualmente para este apoyo todas las unidades del ET. En este sentido, si existiera la unidad especializada en INFO OPS propuesta en esta investigación, ella sería la encargada de gestionar su propia información y de transmitirla de manera más rápida a las unidades usuario, al igual que a las células de inteligencia de las unidades

superiores. De esta manera, se evitaría centralizar toda la información en un mismo punto, lo que ayudaría no solo a su gestión, sino también a su distribución.

### *Capacidad de influir*

Aunque en este aspecto sobresalen las Operaciones Psicológicas ya mencionadas, las Operaciones de Cooperación Cívico-Militar con el resto de los actores implicados de un modo u otro en el conflicto también serían abordadas desde la nueva unidad, lo que daría, sin duda, al jefe la capacidad influir sobre las distintas audiencias objetivo determinadas en los escalones superiores.

### *Guerra electrónica*

Esta capacidad, coordinada también por la unidad propuesta, actuaría, como se ha expuesto previamente, en beneficio de las INFO OPS a través de la manipulación y utilización del espectro electromagnético para interferir o destruir los sistemas de mando y control del adversario, alertar de sus acciones o proteger a las propias fuerzas de los ataques de guerra electrónica enemiga.

### *Comunicación*

Las Operaciones de Influencia han de completarse, como se ha explicado, con la comunicación a las audiencias nacionales e internacionales para que las comprendan y apoyen. Una de las herramientas más usadas para lograrlo es la Información Pública, en la que la relación con los medios de comunicación es fundamental. Además, la labor del Oficial de Información Pública (PIO) dentro de la unidad de INFO OPS también ayudaría a obtener resultados satisfactorios para el propósito del mando por el impacto que pueden tener en las Operaciones de Influencia con la población local algunas de sus acciones, como, por ejemplo, la realización de programas de radio para la comunidad autóctona.

### *Seguridad de las Operaciones (OPSEC)*

La seguridad de las operaciones es un factor muy importante para mantener la superioridad en el escenario informativo. Para lograr dicha superioridad, se debe implementar un estricto plan de medidas de seguridad tanto pasivas como activas que consigan negar al adversario el conocimiento de nuestras intenciones. Otro elemento vital para el cumplimiento de esta capacidad directamente relacionada con la guerra de mando y control es el buen uso de las unidades de Guerra Electrónica que crean una férrea defensa en el caso de ataques electrónicos. Finalmente, un último aspecto que debería considerar la nueva unidad serían las medidas de decepción para confundir al enemigo y proteger de ese modo la operación.

## Apoyo logístico

Al igual que el Regimiento de Inteligencia nº 1, la nueva unidad precisaría de una Compañía de Plana Mayor y Servicios capaz de darle apoyo logístico en los aspectos de abastecimiento, transporte, mantenimiento y sanidad.

### 4.2 Organización y composición

Una vez establecidos los requerimientos que debe cumplir la unidad propuesta, se va a proceder a llevar a cabo el estudio y análisis de la estructura organizativa, del personal y del material que requeriría para realizar de manera satisfactoria las misiones asignadas.

Inicialmente, la unidad que se necesitaría para dar apoyo tanto a una brigada como a un batallón en ZO debe ser de entidad regimiento, la misma entidad que tiene el RINT 1. Sin embargo, orgánicamente, dicho regimiento estaría compuesto por un único batallón, el Batallón de Información, en el que se distribuirían sus capacidades en diferentes grupos teniendo en cuenta su función. De esta manera, se obtendría una estructura funcional que permitiría la especialización en diferentes tareas. Como se puede ver en la Tabla 1, cabría establecer 5 grupos diferenciados por las actividades que realizan y los objetivos que cumplen: el Grupo de Obtención de Información; el Grupo de Operaciones de Influencia; la Oficina de Comunicación, el Grupo OPSEC y la Compañía de Plana Mayor y Servicios. A continuación, se exponen la entidad o entidades que formarían cada grupo y sus respectivas funciones.

Grupo de obtención de información	Grupo de influencia	Oficina de comunicación	Grupo OPSEC	Compañía de plana mayor y servicios
Localización enemiga mediante UAV	PSYOPS	Información pública	Guerra electrónica	Apoyo logístico
HUMINT	CIMIC			
Unidad CIDI				

Tabla 1. Organización de la Unidad de Operaciones de Información. Fuente: Elaboración propia

#### A. Grupo de Obtención de Información

La misión de este núcleo sería, básicamente, cubrir las necesidades de información de las unidades de combate mediante tres pelotones: un pelotón RAVEN, un pelotón HUMINT y un pelotón CIDI.

#### *Pelotón RAVEN*

Este pelotón se encargaría de obtener información a través de medios aéreos, en concreto, del UAV RQ-11A/B RAVEN. Esta unidad estaría compuesta por dos equipos RAVEN. En cada equipo habría un dron con su estación de control. Respecto al personal, cada equipo lo formarían 2 pax.: un piloto de la aeronave (soldado) y un gestor de la misión (Cabo/ Cabo 1º).

#### *Pelotón HUMINT*

Este pelotón sería el encargado de recolectar información de fuentes humanas, así como de tratar de coordinar las acciones con las autoridades e instituciones locales que estén dentro del AOR de la unidad. Estaría compuesto por 2 equipos de 4 pax. cada uno. Cada equipo estaría constituido por un suboficial (Sargento 1º), un jefe de equipo (Cabo) y dos soldados.

#### *Pelotón CIDI*

Por último, este pelotón tendría como misión obtener, analizar, elaborar y difundir la información o inteligencia a las unidades que lo necesiten. Este núcleo sería el órgano principal de la unidad, ya que centralizaría la información obtenida y coordinaría las Operaciones de Información tanto con la unidad de inteligencia superior como con aquella a la que estuviera prestando apoyo. Su composición incluiría dos equipos, formados por un suboficial (Brigada) y un soldado cada uno:

- Equipo de análisis y elaboración: Su principal cometido sería centralizar y analizar la información obtenida.
- Equipo de obtención y difusión: Transmitiría la información tanto a las unidades que lo necesiten como a la unidad superior de inteligencia.

### **B. Grupo de Operaciones de Influencia**

Este grupo constituiría la columna vertebral de la unidad para poder realizar Operaciones de Influencia. Para ello, se unirían, como en el caso del Regimiento de Operaciones de Información nº 1, las capacidades PSYOPS y CIMIC para materializar ambas maniobras de influencia en los niveles tácticos. La composición quedaría así:

### B.1. Sección PSYOPS

Esta sección apoyaría al mando en las Operaciones Psicológicas que se quisieran realizar. También sería la responsable de ejecutarlas y de evaluar sus resultados. Como muestra la Figura 1, la compondrían 4 equipos:

- 1 equipo de mando encargado de planear las acciones, compuesto por 4 pax. (1 Teniente, 1 Sargento 1º, un Cabo 1º y un soldado).
- 3 equipos tácticos PSYOPS que las ejecutarían, compuestos por 3 pax. cada uno (1 Sargento, 1 Cabo y 2 soldados).

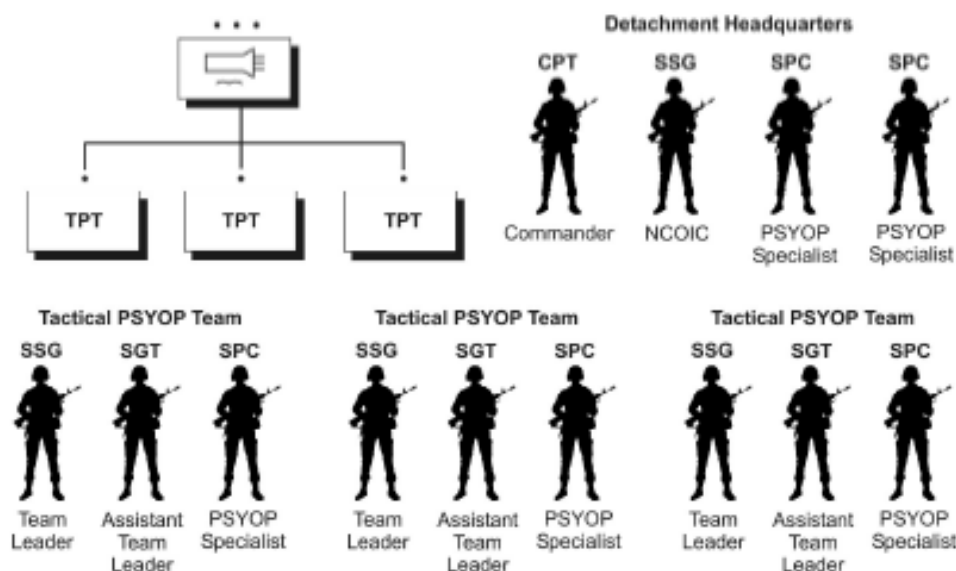


Figura 1. Organigrama Sección PSYOPS

Fuente: FM 3-05.302

### B.2. Sección CIMIC

Respecto a la composición de las unidades CIMIC, no existe una organización fija, ya que su estructura depende directamente de la entidad a la que apoya y de otros factores de situación, como el grado de peligrosidad que exista, que demandará más personal para dar seguridad [11]. En cualquier caso, tendría que estar preparada para experimentar un cambio de situación, por ejemplo, pasar de una situación de paz a otra donde se efectúen confrontaciones con el adversario. Además, debería ser capaz de mantener una cierta logística por su cuenta, ya que las acciones que realiza son prolongadas en el tiempo y cubren casi toda el área de operaciones [11].

El principio de funcionamiento de estas unidades es mejorar las relaciones de las unidades de la coalición con organismos locales. La manera de hacerlo es mediante entrevistas con las diferentes organizaciones, intentando encontrar un punto que beneficie a ambas partes y tenga repercusiones positivas sobre la fuerza.

### C. Oficina de comunicación

En esta oficina se realizarían las actividades relacionadas con la comunicación. De ella se encargaría el ya citado Oficial de Información Pública (PIO), quien actualmente ejerce en las operaciones en el exterior como asesor directo del jefe del contingente en materia de Información Pública, y realiza una gran diversidad de funciones informativas, que incluyen la comunicación interna, la recopilación de información de la misión para proporcionársela a los medios de comunicación que lo soliciten o las relaciones con la comunidad local.

### D. Grupo OPSEC

Como se ha aludido antes, las unidades de Guerra Electrónica son idóneas para otorgar Seguridad a las Operaciones. Gracias a sus capacidades, estas unidades están en constante vigilancia del espectro electromagnético. La unidad de Guerra electrónica (UEW) es la unidad elemental de empleo en el nivel táctico para el apoyo a las operaciones militares en los escalones brigada e inferiores, y se compone, como muestra la Figura 2, de las siguientes unidades: Mando, Plana Mayor de mando; Compañía de Plana Mayor y Servicios y Compañía de EW ligera de telecomunicaciones.

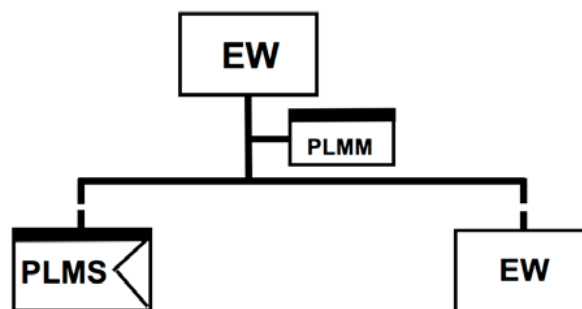


Figura 2. Organigrama de la Unidad de Guerra Electrónica.

Fuente: PD4-504

### E. Compañía de Plana Mayor y servicios

Esta unidad sería la responsable de dar apoyo logístico a la unidad y al mando en la toma de decisiones. Estaría formada por los siguientes elementos:

- Plana Mayor
- Pelotón de abastecimiento
- Pelotón de mantenimiento
- Pelotón de transporte
- Pelotón de sanidad

Tras definir la estructura de la nueva Unidad de Operaciones de Información, se sintetizan en la siguiente tabla sus capacidades y se comparan con las de las unidades que hemos utilizado como base para su diseño, el Regimiento de Operaciones de Información nº 1 y el Regimiento de Inteligencia nº 1, para comprobar si la unidad propuesta sería capaz de realizar las actividades de inteligencia e influencia propias de las INFO OPS.

RINT 1	ROI 1	UNIDAD INFO OPS
Grupo de inteligencia		Grupo de Obtención de Información
Grupo de Observación por Sistemas Terrestres		
Grupo de Observación por Sistemas Aéreos		Grupo OPSEC
Compañía de Plana Mayor y Servicios		Compañía de Plana Mayor y Servicios
	Grupo PSYOPS	Grupo de Operaciones de Influencia
	Grupo CIMIC	
	Comunicación	Oficina de Comunicación

**Tabla 2. Comparación estructural del ROI 1 y el RINT 1 y la Unidad de INFO OPS.**

Fuente: Elaboración propia

A la luz de la Tabla 2, podemos concluir que la nueva unidad abordaría, en el nivel táctico, con su Grupo de Obtención de Información y su Grupo OPSEC, las funciones que actualmente desempeñan el Grupo de Inteligencia i/1, el de Observación por Sistemas Terrestres II/1 y el de Observación por Sistemas Aéreos IV/1 del Regimiento de Inteligencia nº 1 para dar apoyo a todo el Ejército de Tierra. Por otra parte, ambas unidades coincidirían en disponer de una Compañía de Plana Mayor y Servicios. Respecto a la comparación con el Regimiento de Operaciones de Información nº 1, la nueva unidad incorporaría las capacidades PSYOPS y CIMIC y las de comunicación a través de su Grupo de Operaciones de Influencia y de su Oficina de Comunicación.



### 4.3 Análisis del personal y el material

Tras la exposición de la estructura y composición de la unidad de Operaciones de Información, se va a dar paso al análisis del personal y el material que sería necesario para su correcto funcionamiento.

#### 4.3.1. Análisis del personal

En primer lugar, y siguiendo la doctrina del Ejército de Tierra, se establecen los puestos y las responsabilidades que tendría el personal de esta nueva unidad:

- Jefe de Regimiento: Es el responsable de la dirección de la unidad con la ayuda de su Plana Mayor.
- Jefes de grupo: Son los responsables de coordinar las actividades que se realizan dentro de cada grupo.
- Jefes de equipo: Son los jefes de las secciones que ejecutan las acciones.
- Elemento de ejecución: Es el encargado de materializar las órdenes de los escalones superiores.

Una vez definidos los roles, se detalla el número de personas que compondrían la unidad, así como las especialidades que deberían tener:

- 1 Coronel jefe de Regimiento
- 1 Tcol. jefe de la Plana Mayor de Regimiento
- 1 Tcol. Jefe del Batallón de Información
- 1 Cap. con curso de inteligencia jefe del grupo de obtención de información
- 1 Cap. de Cuerpos Comunes (Psicología) jefe del grupo de influencia
- 1 Tte. de Cuerpos Comunes (Psicología) jefe de la sección PSYOPS.
- 1 Tcol. experto en temas de comunicación con acreditación PIO
- 1 Cap. de la especialidad de Transmisiones jefe de la Cía. de Guerra electrónica y del grupo de OPSEC
- 1 Cap. jefe de Cía. de Plana Mayor y Servicios
- 13 Suboficiales jefes de los diferentes equipos y pelotones. 5 de ellos deben poseer cursos de inteligencia
- 22 personas de la escala de tropa

Este personal sería el mínimo para poder cumplimentar las actividades específicas de las INFO OPS de la nueva unidad de Operaciones de Información. Además de este personal, que corresponde al Grupo de Obtención de Información, a la sección PSYOPS del Grupo de Operaciones de Influencia y a la Oficina de Comunicación, se le debe sumar el personal que estaría encuadrado en la sección CIMIC, la compañía de Guerra Electrónica, y la de Plana Mayor y Servicios. En estos tres últimos casos, resulta difícil definir el personal de sus plantillas, ya que variarían en función de la unidad a la que el regimiento de INFO OPS diera apoyo en cada momento. En el caso de la Scc. CIMIC, dependería también de los objetivos que tuviera que, como se ha mencionado

anteriormente en esta memoria, estarían definidos por el mando que integraría todo lo relacionado con la información y la inteligencia en el nivel estratégico.

### 4.3.2. Análisis del material

En la Tabla 3 se exponen los materiales específicos que precisarían los diferentes núcleos de la unidad propuesta para realizar sus misiones. En el caso de la sección CIMIC, al no tener una orgánica definida, como se acaba de aclarar en el epígrafe anterior, es difícil asignarle unos materiales determinados sin saber cuál sería la misión que desempeñaría. Sin embargo y siguiendo los principios de esta unidad, esta debe poseer la capacidad de actuar de manera autónoma y defenderse en el caso de pasar de situaciones de descanso a situaciones de peligro.

<b>NÚCLEOS UNIDAD INFO OPS</b>	<b>MATERIALES</b>
<b>PELTON CIDI</b>	Material informático Bases de datos Almacenamientos informáticos Medios de transmisión satélite y radios
<b>PELTON HUMINT</b>	Ningún material específico
<b>SCC. PSYOPS</b>	URO VAMTAC STC 5 4X4 con altavoces Altavoces Altavoces portátiles Proyector de video Portátil 4 radios PR4G
<b>PELOTÓN RAVEN</b>	2 drones RAVEN RQ-11 <sup>a</sup> /B 1 unidad de control de tierra
<b>SCC. CIMIC</b>	Materiales que le permitan autoabastecerse en caso de necesidad
<b>OFICINA DE COMUNICACIÓN</b>	Medios de transmisión de información
<b>CÍA. GUERRA ELECTRÓNICA</b>	Medios orgánicos de la compañía de Guerra Electrónica
<b>CÍA. PLANA MAYOR Y DE SERVICIOS</b>	Medios orgánicos de la compañía de Plana Mayor y Servicios

**Tabla 3. Lista de materiales de los diferentes núcleos de la Unidad de INFO OPS.**

Fuente: Elaboración propia

### 4.4 Estudio de viabilidad

Por último, tras el diseño de la Unidad de Operaciones de Información, con sus capacidades, su estructura y su composición personal y material, se presenta un

análisis DAFO, que, a partir del estudio de la situación interna y del entorno exterior, permitirá determinar su viabilidad y mejor aprovechamiento.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de cubrir necesidades de inteligencia</li> <li>- Integración de capacidades PSYOPS, CIMIC y de comunicación</li> <li>- Unidad táctica especializada en realizar INFO OPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasos procedimientos de ejecución</li> <li>- Falta de cohesión entre grupos</li> <li>- Posibilidad de conflicto en la toma de decisiones por el elevado número de especialistas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferir la unidad a otros ejércitos aliados</li> <li>- Posibilidad de ser desplegada en ejercicios internacionales</li> <li>- Aumentar sus capacidades de actuación en el ciberespacio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de personal especializado</li> <li>- Tecnología atrasada</li> <li>- Posibles cambios en las necesidades de las INFO OPS</li> </ul>

**Tabla 4. Análisis DAFO de la Unidad de Operaciones de Información.**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 4, en el ámbito interno, la principal fortaleza que presentaría para el Ejército de Tierra la unidad propuesta sería que se constituiría como una unidad especializada en cubrir las necesidades de inteligencia para las unidades tácticas y en realizar acciones de influencia y comunicación a este bajo nivel.

Al tratarse de una unidad nueva, a la hora de decidir su implementación habría que considerar también una serie de debilidades, sobre todo, la escasez de procedimientos de ejecución, debida a la necesidad de adaptar la doctrina para poder materializar las acciones de las INFO OPS; y la falta de cohesión y fluidez en la comunicación entre el elevado número de especialistas previstos en los diferentes grupos, que podría generar conflictos o desacuerdos en la toma de decisiones.

En el ámbito externo, el ET tendría la oportunidad de desplegar la nueva unidad en ejercicios internacionales, lo que podría convertirla en una unidad clave durante los ejercicios de cooperación con otros ejércitos, que también podrían adoptarla en sus estructuras. Otro aspecto que habría que abordar sería el ciberespacio, abriendo nuevos métodos y tácticas para aprovechar este nuevo escenario, transformándolo en una fuente potencial de información.

Por otra parte, la nueva unidad estaría amenazada por la escasez de personal especializado en inteligencia, ya que la instrucción o especialización de este personal puede tardar en llegar, o porque, simplemente, no haya personal interesado en ser destinado en este tipo de unidades. Además, poseer material con tecnología atrasada afectaría, en gran medida, a las acciones de obtención de información, ya que los

medios deben ir actualizándose al ritmo de la aparición de nuevas tecnologías. Por último, el cambio de las necesidades de las INFO OPS también puede convertirse en una amenaza si la unidad no está instruida para adaptarse a la nueva situación táctica ni posee los procedimientos actualizados para cumplimentar los objetivos de estas operaciones.

En consecuencia, para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos, la unidad de Operaciones de Información tendría que aumentar la instrucción especializada en INFO OPS, mediante ejercicios internacionales con otros ejércitos y desplegando en ZO para mejorar mediante el método ensayo error. De esta manera, haría frente a la escasez de procedimientos o a la falta de cohesión de sus componentes. En definitiva, la nueva unidad debe estar marcada por dos principios: la adaptación y la preparación.

Por último, para concluir el estudio de viabilidad es preciso realizar un estudio económico del coste del personal y el material del que, como se ha expuesto en el apartado anterior, sería necesario disponer para el nuevo regimiento.

Respecto al gasto de personal, la Tabla 5 presenta los gastos anuales del personal en lo que se refiere al sueldo, tomando como base la Ley de retribución del personal de las Fuerzas Armadas de 2013 [23], y del Real Decreto-ley 24/2018, de 21 de diciembre [28], por el que se aprueban medidas urgentes en materia de retribuciones en el ámbito del sector público. Los datos recogen la paga extra, los trienios<sup>7</sup>, el complemento por empleo y el componente general del complemento específico, sin embargo, no muestran todo el gasto que supondría para la unidad esta partida. Se han dejado de lado el resto de gastos, como las dietas, el complemento de destino y el reservado a vestuario, porque se escapan del alcance de este proyecto, ya que para poder tener en cuenta estos complementos se debería determinar un plan de actividades de la unidad, redactando tareas diarias, maniobras y ejercicios internacionales. Además, como se puede observar, en el caso del personal de la escala de tropa y de los suboficiales se han dividido los gastos según el tipo de empleo siguiendo la estructura de los equipos y núcleos configurados en el diseño de la unidad. Así, la escala de tropa está dividida en soldados (15), Cabos (5) y Cabos 1º (2); y la de suboficiales, en Sargentos (9), Sargentos 1º (2) y Brigadas (2).

Respecto a los gastos de material, existen dos limitaciones que se han encontrado durante la elaboración de este apartado. La primera limitación es, básicamente, la obtención de información acerca de los medios que usan las unidades de inteligencia debido a que su información está clasificada como sensible. La otra limitación, como se ha citado ya, es la indefinición de las plantillas de ciertas secciones, que ha imposibilitado la concreción de los materiales. Estas dos limitaciones no han permitido hacer un estudio preciso de los gastos de material, que queda para posibles estudios futuros.

---

<sup>7</sup> Según la Ley de la Carrera Militar de 2007 [30], se han añadido trienios desde el empleo de Coronel a Sargento, según los años de mando de cada empleo. Para los empleos de Cabo 1º, Cabo y soldado, no se ha añadido más que un trienio, ya que pueden variar mucho al no existir una ley orgánica de tiempo mínimo de empleo.

EMPLEO	SUELDO	TRIVENIOS	COMPLEMENTO EMPLEO	COMPONENTE GENERAL DEL COMPLEMENTO ESPECÍFICO	PAGA EXTRA	TOTAL ANUAL	REGIMIENTO DE INFORMACIÓN
Coronel	1.177,08 €	45,29 €	842,46 €	752,92 €	726,35	55.593,24 €	55.593,24 €
Teniente Coronel	1.177,08 €	45,29 €	807,03 €	580,24 €	726,35	52.008,96 €	156.026,88 €
Capitán	1.177,08 €	45,29 €	676,93 €	385,25 €	726,35	48.107,88 €	192.431,52 €
Teniente	1.177,08 €	45,29 €	565,16 €	275,96 €	726,35	45.455,16 €	45.455,16 €
Brigada	1.017,79 €	36,93 €	458,91 €	381,20 €	742,29	43.211,88 €	86.423,76 €
Sargento 1º	1.017,79 €	36,93 €	426,29 €	305,60 €	742,29	41.913,24 €	83.826,48 €
Sargento	1.017,79 €	36,93 €	404,52 €	230,16 €	742,29	40.746,72 €	366.720,48 €
Cabo 1º	636,01 €	19,02 €	360,96 €	212,04 €	630,21	31.230,84 €	62.461,68 €
Cabo	636,01 €	19,02 €	317,45 €	164,88 €	630,21	30.142,80 €	150.714,00 €
Soldado	636,01 €	19,02 €	273,91 €	116,88 €	630,21	29.044,32 €	435.664,80 €
						<b>Total</b>	<b>1.635.318,00 €</b>

**Tabla 5. Presupuesto del personal.**

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, como hemos observado en el análisis DAFO, la nueva unidad de Operaciones de Información poseería las competencias para realizar las misiones propias de las INFO OPS, por lo que desde un punto de vista técnico su implantación sería viable. En el plano económico, al encontrarnos con la limitación de no poder realizar un estudio de costes completo, no se pueden extraer resultados tan concluyentes. No obstante, en este último caso, la utilización de herramientas de viabilidad económica no tiene tanto sentido, ya que la nueva unidad no generaría beneficios económicos, aunque sí tendría otros réditos intangibles, como la ya mencionada rapidez en la obtención, gestión y difusión de la información a niveles tácticos.

## 5. Conclusiones y líneas futuras de trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado perseguía como principal objetivo la propuesta de una unidad que fuera capaz de realizar campañas de información y operaciones de influencia a nivel táctico que ayudaran al cumplimiento de los objetivos estratégicos. De la consideración de todo lo expuesto en las páginas anteriores, se pueden extraer varias conclusiones. La primera es que dicha propuesta surge de la reflexión acerca de la importancia de la información para el desarrollo de cualquier operación y de la necesidad de integrar el ámbito de la información en los procesos de planeamiento y la toma de decisiones; reflexión que se ha visto apuntalada por la creación, durante el desarrollo de esta investigación, del Regimiento de Operaciones de Información nº 1.

Por otra parte, la estructura otorgada a la nueva unidad de Operaciones de Información también ha puesto de relieve las ventajas que supondría la confluencia en una misma unidad de las funciones de inteligencia, influencia y comunicación, ya que los nuevos conflictos, cada vez más inciertos y complejos, precisan no solo del aprovechamiento de un mayor número de fuentes y medios para la obtención de la información y su posterior gestión y tratamiento con el fin de obtener la superioridad

informativa sobre el adversario, sino también de la capacidad de influir y comunicarse con una gran diversidad de públicos que cada vez están cogiendo un mayor protagonismo en los escenarios bélicos, y sin cuya consideración no resulta posible obtener la victoria en la batalla por el relato con el enemigo en la ZO.

La viabilidad técnica de la unidad propuesta, constatada en esta memoria a la luz de las debilidades y fortalezas internas que presenta su estructura y funciones, y de las oportunidades y amenazas que puede generar, queda reforzada por la continua necesidad del Ejército de Tierra de adaptarse a los nuevos escenarios del conflicto, entre ellos, al escenario informativo.

En última instancia, a partir de la observación de las debilidades y oportunidades detectadas en el DAFO, se podrían plantear como líneas futuras de investigación, por un lado, el estudio de nuevos procedimientos para trabajar las INFO OPS extraídos de las lecciones aprendidas de las Operaciones de Información e Influencia, y de las actividades de cooperación y comunicación realizadas en los despliegues en ZO, y, por otro, la reflexión acerca de la manera de transferir la organización de la nueva unidad a otros ejércitos y países con los que España trabaja por un objetivo común. Así mismo, sería de interés poder completar el estudio económico y el de la composición del personal y material que precisaría la unidad diseñada y que no han podido abordarse en este trabajo.

## 6. Bibliografía

- [1] Bender, Jeremy; Kelley, Michael B., "The Ukraine-Russia Cyber War Is Heating Up", *Business Insider*, 6 de marzo de 2014, p. 1.
- [2] NATO, *Strategic Communications Policy*, 2009.
- [3] MADOC, *Operaciones de Información INFO OPS 9*, 2006.
- [4] Ingram, C. G., "Targeting and intelligence at the company level lessons learned from a coist in Afganistan". Disponible en: <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/targeting-and-intelligence-at-the-company-level-lessons-learned-from-a-coist-in-afghanistan>. [Último acceso: 22/10/2018].
- [5] MADOC, *CODE 10/03 Operaciones Psicológicas*, 2003.
- [6] Ejército de Tierra, *OR7-022 Orientaciones. Información pública en operaciones*, 2003.
- [7] NATO, *MC 0457/W NATO Military Public Affairs Policy*, 2011.
- [8] Ejército de Tierra, "Regimiento de Inteligencia nº 1" . Disponible en: <http://www.ejercito.mde.es/unidades/Valencia/rinte1/Actividades/index.html>. [Último acceso: 24/10/2018].
- [9] MADOC, *AGM-CM-01 Táctica y Logística 1*, 2017.
- [10] MADOC, *PDO-000 Glosario de Términos Militares*, 2014.
- [11] López, J. L. B., *La Maniobra de los ejércitos en el espacio informativo*, Premio de investigación "Hernán Pérez del Pulgar", Granada, 2012.
- [12] CCOE, *CIMIC Field Handbook*, 2012.
- [13] Headquarters Department of the Army, *FM 3-05.302 Tactical Psychological Operations Tactics, Techniques and Procedures*, Washington, 2005.
- [14] AV, "Raven RQ-11A/B", 2016.
- [15] SIGAR, *Stabilization: Lessons from the U.S. experience in Afghanistan*, 2018.
- [16] EXPAL, *World Military Forces*, 2016.
- [17] Borges da Silva, Francisco J., *Empleo de Operaciones de Información por el Ejército de Brasil en el ambiente operacional actual*, Buenos Aires, 2014.
- [18] Reding, A., Weed, K.; Ghez, J. J., *NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France*, RAND, 2010.
- [19] Ejército de Tierra. "BRIEX 2035, Brigada experimental La fuerza del futuro". Disponible en: [http://www.ejercito.mde.es/estructura/briex\\_2035/index.html](http://www.ejercito.mde.es/estructura/briex_2035/index.html). [Último acceso: 22/10/2018].

29/10/2018].

- [20] PubAffairs, <http://www.publicaffairsnetworking.com/what-is-public-affairs.php>. [Último acceso: 11/10/2018].
- [21] Headquarters Department of the Army, *FM 3-21.75 Every soldier is a sensor*, Washington, 2008.
- [22] MADOC, *PD4-504 Empleo de las unidades de EW desplegables*, 2017.
- [23] Ministerio de Presidencia, *Boletín Oficial del Estado*, 4 de noviembre de 2013. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-18265>. [Último acceso: 27/10/2018].
- [24] U. ARMY, "Members of PSYOPS". Disponible en: <https://www.goarmy.com/careers-and-jobs/special-operations/psyop/psyop-team-members.html>. [Último acceso: 27/10/2018].
- [25] ASR, "Unidades de inteligencia militar". Disponible en: <https://www.intelpage.info/unidades-inteligencia-militar.html>. [Último acceso: 18/09/2018].
- [26] Blane R., "Las operaciones de información como elemento disuasivo para el conflicto armado» *Military Review*, 2010, p. 11.
- [27] Ministerio de Defensa, "Organización básica del Ejército de Tierra", *Boletín Oficial de Defensa*, 28 de diciembre de 2018, p. 33096
- [28] Ministerio de Hacienda, "Retribuciones del personal funcionario, haber regulador y cuotas a las mutualidades de funcionarios y de derechos pasivos", *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2018.
- [29] Gonzalo, Beatriz, " Nuevos ajustes", *Tierra Digital*, nº 42, febrero 2019, pp. 8 y 9.
- [30] Jefatura del estado, "Ley de la Carrera Militar", *Boletín Oficial del Estado* 19 de noviembre de 2007,p. 43.



## 7. Anexos

### ANEXO A. ENTREVISTAS

#### A.1. Entrevista a los Jefes de Compañía

- ¿Qué tipo de información necesitaría para realizar una operación de combate convencional con una compañía?
- ¿Y para una de estabilización?
- ¿Cuáles son los medios de obtención de información que conoce?
- ¿Conoce las PSYOPS?
- ¿Tienen sentido estas operaciones a nivel táctico?
- ¿Sería interesante contar con una unidad de INFO OPS que esté de manera orgánica en el Bon?

#### A.2. Entrevista al jefe de Batallón

- Como Jefe de Batallón, ¿qué tipo de información preferiría tener para realizar una operación de combate convencional?
- ¿Y para una de estabilización?
- ¿El batallón puede realizar misiones de obtención de información?
- ¿Tiene el batallón capacidad para gestionar dicha información?
- ¿Ve interesante la posibilidad de tener una unidad que tenga capacidad de gestionar y obtener información que dependa orgánicamente de usted?
- ¿Qué capacidades o características le gustaría que tuviese esta unidad?