CBO. LONDOÑO



PDC-01(A)

DOCTRINA PARA EL EMPLEO DE LAS FAS

MINISTERIO DE

Solo se ha incluido en este texto el contenido de la norma indicado en la ODEF /1341/2017, de 20 de diciembre, por la que se aprueban la normas por las que han de regirse las fases selectivas del procedimiento de acceso de los militares de complemento de la Ley 17/1999, de 18 de mayo, y de los militares de tropa y marinería, a una relación de servicios de carácter permanente:

Tema 2. Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas. En entorno de Seguridad. Marco doctrinal para el empleo de las Fuezas Armadas. Mando y Control. Integración en estructuras multinaciones (PDC-01 Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas)

LA PDC-01 DOCTRINA PARA LA ACCIÓN CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS HA SIDO DEROGADA EN SU INTEGRIDAD POR LA PDC-01 (A) DOCTRINA PARA EL EMPLEO DE LAS FAS. Se insertan a continuación los apartados de la PDC-01 A objeto del proceso selectivo:

* 1. EL ENTORNO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD (001 a 051)
* 3. MODELO ESPAÑOL DE FUERZAS ARMADAS (154 a 240)
* 4. FUNDAMENTO DE LAS OPERACIONES (241 a 424)
* 7. EL NIVEL TÁCTICO (615 a 638)
* 8. EL MANDO EN OPERACIONES (639 a 777)

Jefe del Estado Mayor de la Defensa

CARTA DE PROMULGACIÓN

En uso de las atribuciones que me otorga la Ley Orgánica 05/2005 de la Defensa Nacional, declaro reglamentaria en las Fuerzas Armadas Españolas la Publicación Doctrinal Conjunta PDC-01(A) "Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas".

La presente publicación entrará en vigor el día siguiente de su fecha de promulgación.

La PDC-01(A) es una publicación de USO PÚBLICO.

Madrid, a 27 de febrero de 2018

El General de Ejército
Jefe del Estado Mayor de la Defensa

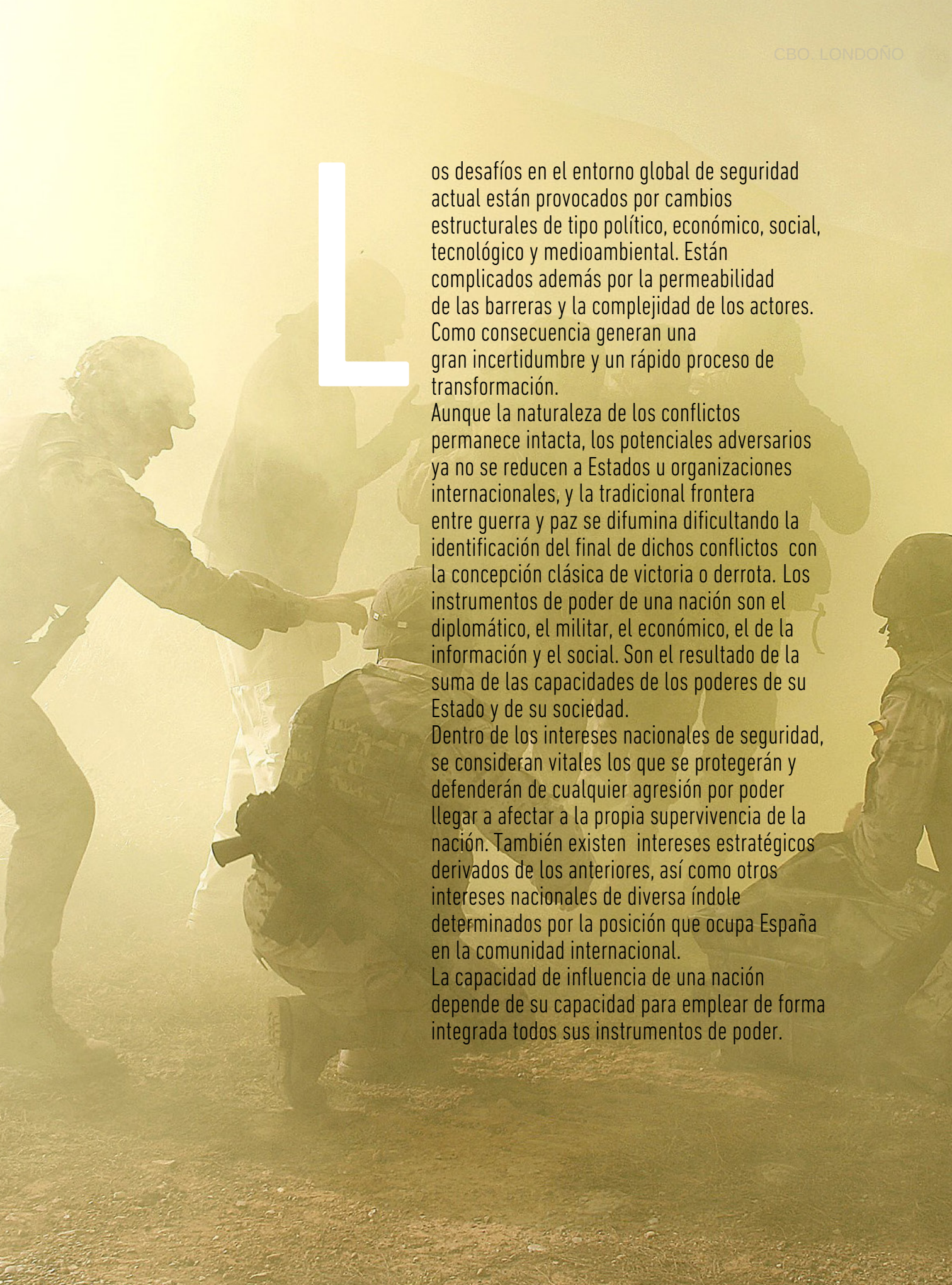


Fernando Alejandre Martínez

1

EL ENTORNO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD

1. ENTORNO GLOBAL DE SEGURIDAD
2. EL CONFLICTO
   2.1. NATURALEZA DEL CONFLICTO
   2.2. EVOLUCIÓN DEL CONFLICTO
   2.3. TENDENCIAS DEL CONFLICTO
3. INSTRUMENTOS DE PODER
4. ENTORNO ESTRATÉGICO DE ESPAÑA



Los desafíos en el entorno global de seguridad actual están provocados por cambios estructurales de tipo político, económico, social, tecnológico y medioambiental. Están complicados además por la permeabilidad de las barreras y la complejidad de los actores. Como consecuencia generan una gran incertidumbre y un rápido proceso de transformación.

Aunque la naturaleza de los conflictos permanece intacta, los potenciales adversarios ya no se reducen a Estados u organizaciones internacionales, y la tradicional frontera entre guerra y paz se difumina dificultando la identificación del final de dichos conflictos con la concepción clásica de victoria o derrota. Los instrumentos de poder de una nación son el diplomático, el militar, el económico, el de la información y el social. Son el resultado de la suma de las capacidades de los poderes de su Estado y de su sociedad.

Dentro de los intereses nacionales de seguridad, se consideran vitales los que se protegerán y defenderán de cualquier agresión por poder llegar a afectar a la propia supervivencia de la nación. También existen intereses estratégicos derivados de los anteriores, así como otros intereses nacionales de diversa índole determinados por la posición que ocupa España en la comunidad internacional.

La capacidad de influencia de una nación depende de su capacidad para emplear de forma integrada todos sus instrumentos de poder.

1. ENTORNO GLOBAL DE SEGURIDAD

001. Son muchos los factores que precipitan los cambios estructurales de tipo político, económico, social, tecnológico y medioambiental, y por ende, modifican las condiciones, circunstancias e influencias que afectan a la seguridad y que configuran el entorno global de seguridad.

002. Estos factores se ven afectados a su vez por la paulatina desaparición de barreras para la transferencia de información, productos, servicios, dinero o población, consecuencia del proceso de interconexión global.

003. Desde el punto de vista de la gobernanza, se percibe un progresivo debilitamiento de las organizaciones políticas supranacionales, internacionales e, incluso, estatales; la extensión de ideologías políticas autoritarias y populistas y la paulatina pérdida de control de ciertos gobiernos sobre población y espacios cada vez más amplios.

004. Las principales tendencias económicas observables son un desplazamiento de la hegemonía de Occidente y de los centros económicos y financieros globales hacia el espacio Asia-Pacífico, la progresiva concentración de la población en las zonas urbanas más desarrolladas y un incremento de rivalidad por el acceso y control de los recursos y de los espacios globales comunes, así como grandes y persistentes desequilibrios económicos globales.

005. En lo social, se observa el incremento de diferencias sobre la percepción del valor de las libertades y de la vida humana, y el enconamiento de los conflictos cuando coinciden divisiones culturales y religiosas que, además, estimulan la radicalización violenta.

006. El desarrollo tecnológico y de comunicación tiene la capacidad de lograr efectos considerables, globales e inmediatos, en algunos casos con discreción y bajo riesgo. Asimismo se mantiene la tendencia de la tecnología de uso civil a superar en versatilidad y precio a la tecnología militar, facilitando la adquisición de equipos avanzados con altas prestaciones por parte de empresas y organizaciones no estatales.

007. Finalmente, los cambios medioambientales pueden llegar a producir importantes alteraciones económicas y sociales que interactúen con otros factores y conflictos existentes. La sostenibilidad del planeta y el acceso a ciertos recursos constituyen importantes factores que pueden afectar al entorno global de la seguridad y están adquiriendo cada vez más importancia.

008. Por todo lo anterior el entorno global de seguridad está caracterizado por la incertidumbre, el rápido proceso de transformación, la permeabilidad de las barreras, la complejidad de los actores, y la persistencia de conflictos por la incapacidad de la comunidad internacional y de los Estados para resolverlos por medios pacíficos o mediante el empleo de la fuerza.

2. EL CONFLICTO

2.1. NATURALEZA DEL CONFLICTO

009. Las condiciones, circunstancias e influencias presentes en el entorno son consideradas de diversas maneras por los actores internacionales según su propia percepción de seguridad. De esta manera, toda circunstancia real, que ponga en peligro la seguridad es identificada como una *amenaza*. Por *riesgo* se entiende la contingencia o probabilidad de que una amenaza se materialice produciendo un daño, y el impacto que ello puede tener.

010. En estos términos, se considera *crisis* a la alteración potencial o real de la normalidad que conduce a un empeoramiento de la situación y que obliga a tomar medidas para su resolución.

011. Cuando una amenaza se materializa mediando una voluntad, se transforma en una *agresión*. Por tanto, mientras que la amenaza es real, el riesgo es potencial.

012. La situación de conflicto aparece cuando varios actores o Estados persiguen objetivos incompatibles entre sí. Existen procedimientos pacíficos de resolución de conflictos mediante la vía de la diplomacia y de las organizaciones internacionales, pero no siempre tienen éxito. Desde el punto de vista militar, se entiende por *conflicto* el estado o situación de confrontación, real o potencial, que afecta a la seguridad nacional.

013. El *conflicto armado* se caracteriza por la confrontación entre colectividades organizadas, no necesariamente reconocidas a la luz del derecho internacional, y en donde se utilizan medios de combate con la finalidad de imponer una voluntad sobre la otra.

2.2. EVOLUCIÓN DEL CONFLICTO

014. La morfología de los conflictos evoluciona en función de cómo lo hacen las capacidades militares, la tecnología, el espacio donde se desarrollan y los procedimientos y técnicas de combate empleadas. Durante estas últimas décadas, los cambios habidos a este respecto se han acelerado y han propiciado que los conflictos sean más impredecibles, complejos y convulsos.

"Calla amigo Sancho, que las cosas de la guerra, más que otras, están sujetas a continua mudanza".
Miguel de Cervantes, soldado y escritor.
"El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha". 1605.

015. Mientras el rostro del conflicto cambia constantemente, su naturaleza permanece intacta pues la violencia, el caos y la incertidumbre producto de una información incompleta e imperfecta, continúan estando presentes. Sin embargo, la tradicional frontera entre paz y guerra se ha difuminado dificultando la gradación de las respuestas y la identificación del estado final del conflicto con las

ideas clásicas de victoria o derrota. Tampoco perduran los antaño claros límites entre seguridad exterior e interior. En esa zona ambigua conviven adversarios de difícil identificación, riesgos y amenazas cambiantes, no ya como paso previo al conflicto, sino como conflicto mismo.

016. Entre estos riesgos y amenazas se deben resaltar el terrorismo y los ataques cibernéticos; la limitación de acceso a los recursos y la injerencia y apropiación de los espacios comunes globales; los efectos derivados de conflictos locales y regionales, como el tráfico ilegal de armas y personas, la dispersión de combatientes o los flujos migratorios; las catástrofes, naturales o no; la proliferación de armas de destrucción masiva; el crimen organizado; la inestabilidad económica y financiera; la manipulación de la información; la vulnerabilidad energética; las pandemias y los efectos del cambio climático.

017. Entre los potenciales adversarios, ya no se encuentran solo Estados u organizaciones multinacionales, sino que se añaden otros que no están sujetos a las mismas regulaciones internacionales. Entre ellos se incluyen actores tales como organizaciones terroristas transnacionales, organizaciones criminales, facciones y grupos paramilitares sin estado propio, apoyados o no por terceras potencias, y también adversarios de composición compleja o de difícil identificación.

018. La rápida transformación de la morfología de los conflictos obliga a tratar de anticiparse a su evolución para identificar las medidas de seguridad que resultarán más eficaces para prevenir y evitar las crisis, o resolverlas.

019. Ello se hace mediante un análisis prospectivo que define los futuros escenarios de actuación mediante el estudio del pasado, el conocimiento del presente y la investigación de tendencias. Su actualización debe ser permanente, pues están sujetos a evolución y pueden verse modificados en cualquier momento por sucesos relevantes e inesperados.

2.3. TENDENCIAS DEL CONFLICTO

020. El análisis prospectivo identifica unas determinadas características generales que, a modo de tendencias, van a impregnar el escenario de seguridad en el que previsiblemente se van a desarrollar las operaciones. Estas son la incertidumbre y adaptabilidad; la difuminación de los límites y de las referencias; la presencia generalizada y permanente de la población en los conflictos; y la importancia del componente tecnológico.

021. La incertidumbre es consecuencia de la velocidad y el calado con el que se producen los cambios en la morfología de los conflictos, lo que produce dificultades en la definición y desarrollo de capacidades militares para afrontarlos, y en las condiciones de empleo.

022. La adaptabilidad y anticipación a esas circunstancias cambiantes son cualidades indispensables, no solo para reaccionar oportuna y adecuadamente, y recuperarse, sino para evitar las situaciones de carácter inesperado con las que el adversario tratará siempre de sorprendernos.

023. La población civil pasa a ocupar un papel preferente en entornos en los que se mezclan combatientes y no combatientes. La adecuada interacción con la población local y con la propia es imprescindible para asegurar el apoyo a la participación en el conflicto y la aceptación de fuerzas sobre el terreno. En este sentido adquieren especial relevancia la comunicación estratégica y la cultura de defensa.

024. La desaparición de límites claros entre la paz y la guerra, entre la seguridad interior y exterior, y entre la seguridad y la defensa, implican dificultades en la identificación de las referencias legales aplicables y de las medidas de respuesta, así como la necesidad de integración de la acción conjunta de las Fuerzas Armadas en el sistema de seguridad nacional.

025. La rápida evolución científica, tecnológica y social obliga a valorar los aspectos éticos del futuro entorno de seguridad, derivados principalmente del desarrollo de la robótica, la biotecnología, los sistemas autónomos, las actividades llevadas a cabo en el ciberespacio, el combate urbano y la difusa separación entre combatientes y no combatientes.

026. En este nuevo escenario, adquiere una gran importancia el respeto al marco legal para la actuación de nuestras Fuerzas Armadas y a las condiciones para la realización de las operaciones, lo que garantiza la legalidad y la legitimidad de su empleo. Sin embargo, no ha de suponerse que el adversario actúe de igual forma.

027. Las tecnologías multiplican las posibilidades de generación, acceso y propagación de información de todo tipo. Su volumen e inmediatez dificultan su regulación y control, complicando la gestión y el discernimiento de su relevancia y veracidad.



028. El componente tecnológico elimina barreras haciendo accesibles objetivos y efectos con medios de bajo riesgo. Su desarrollo precisa organizaciones complejas que suponen un coste elevado y requieren un nivel alto de formación. La innovación produce sistemas con nuevas capacidades inicialmente al alcance de muy pocos, que cuando se generaliza su uso o son adquiridos por potenciales adversarios, incrementan el nivel de riesgo.

029. Además, los conflictos actuales tienden a ser transfronterizos, a extenderse a amplias zonas geopolíticas, a involucrar a todo tipo de actores y adversarios capaces de operar en espacios físicos y no físicos, y de utilizar todo tipo de capacidades.

030. Estas tendencias generales de los conflictos obligan a los Estados a la integración del poder militar con otros instrumentos de poder nacionales, tanto en el planeamiento de la estrategia como en su desarrollo. Ello requiere una estructura de inteligencia eficaz, segura y colaborativa así como sistemas de mando y control que sean verticalmente ágiles, horizontalmente integradores y posibiliten el asesoramiento oportuno y eficaz para la toma de decisiones en todos los niveles.

3. INSTRUMENTOS DE PODER

031. Se entiende por *poder* la habilidad o capacidad de influir en la conducta de otros para conseguir un fin deseado. Tradicionalmente el poder se ha asociado a los Estados y se ha medido con criterios de tamaño de población y territorio, recursos naturales, fortaleza militar y económica, estabilidad social y ascendencia cultural y moral. La irrupción de actores no estatales en los conflictos obliga a considerarlos también poseedores de sus propios instrumentos de poder, que en determinados casos, serán equivalentes o superiores a los de los propios Estados.

032. El poder puede ser coercitivo (*hard power*), basado en la fuerza principalmente, o persuasivo (*soft power),* fundamentado en la capacidad de influir en otros hacia las posiciones propias a través de medidas no coercitivas.

033. Se conocen como *instrumentos de poder del Estado* a los que están o pueden llegar a estar a disposición de los poderes del Estado (legislativo, ejecutivo y judicial). Cada uno de ellos y principalmente los del poder ejecutivo, cuentan con unidad de mando, jerarquía interna y posibilidad de delegación de autoridad.

"Una fuerza más expansiva que las de la pólvora y el vapor, acostumbrada en nuestros días a barrer tronos y nacionalidades, puede también barrer ejércitos; y no es cordura dejar que ella y éstos anden por mucho tiempo divorciados..."

José Almirante Torroella, general. Sobre la opinión pública "Diccionario militar". 1869.

034. Además existen otros instrumentos de poder ajenos a la autoridad del poder del Estado, principalmente los correspondientes a la sociedad civil. La Administración no tiene autoridad formal sobre ellos y por tanto, debe establecer relaciones diferentes a las jerárquicas, con las instituciones y los grupos, organizaciones, sociedades, empresas o agentes no estatales, de carácter nacional, internacional o multinacional, que puedan tener intereses en un conflicto y capacidad de influir en él.

035. Los *instrumentos de poder de una nación* para afrontar un conflicto son los instrumentos propios del Estado, más la contribución de la sociedad desde fuera de las propias estructuras del Estado.

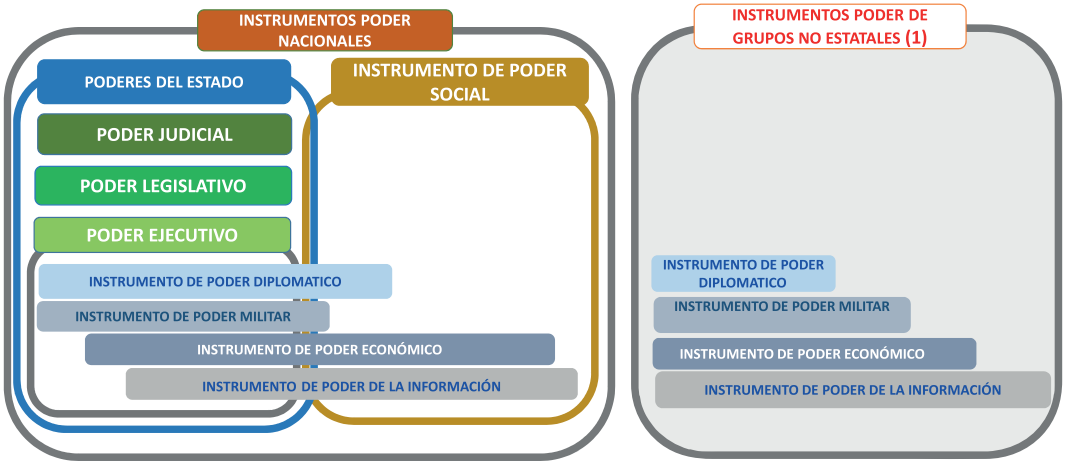


Figura 1. Instrumentos de Poder.

036. Los instrumentos diplomático, de la información, militar y económico (*DIME*), definidos a continuación son parte tanto del poder ejecutivo de los Estados, como de la sociedad de cualquier nación, así como de cualquier actor relevante en un conflicto.

037. El *instrumento diplomático* es un poder que se vale de la influencia sobre otros actores para conseguir condiciones ventajosas para los intereses propios, mediante la habilidad para negociar y alcanzar acuerdos. Se ve reforzado cuando está respaldado por un poder económico y militar robusto, una fiable reputación, una línea de política exterior coherente y capacidad de decisión.

038. El *instrumento de la información* sustenta el proceso de comprensión de la situación y reduce el umbral de incertidumbre en la toma de decisiones. Incluye el empleo coordinado por todos los instrumentos de poder de todas las capacidades de comunicación en apoyo de las políticas, operaciones y actividades, con el fin de crear estados de opinión y contribuir a la consecución de los objetivos.

039. El *instrumento militar* es un poder que radica en la capacidad para aplicar la fuerza letal o no letal, de forma real o potencial, para obligar, disuadir, contener o derro-

tar a un adversario, mediante la interrupción y la destrucción de sus capacidades críticas militares y no militares. La modalidad de su empleo es un indicador de la gravedad de la crisis o de los intereses en juego. El uso del instrumento militar esta intrínsecamente ligado a los demás instrumentos de poder, especialmente al diplomático, en un amplio espectro de situaciones que van desde tiempo de paz hasta los enfrentamientos armados de gran intensidad.

040. El *instrumento económico* es la capacidad de influir en la seguridad a través del comercio y el recurso financiero. El uso de incentivos económicos positivos o de medidas económicas negativas coadyuva a la resolución de conflictos condicionando la toma de decisiones. En determinadas circunstancias, se puede hacer uso de la fuerza militar para apoyar al instrumento económico, como es el caso de las operaciones de embargo.

041. El *instrumento social* es la capacidad de influir en la seguridad a través del tejido empresarial, el cultural, el educativo, el sanitario, el científico-tecnológico, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, políticos o religiosos, o los medios de comunicación. Supone una parte significativa de los activos de una nación, a la vez que son un soporte esencial de apoyo a las acciones de seguridad y defensa. Es un instrumento de poder transversal, cuyos componentes participan e influyen de forma directa o indirecta, en mayor o menor medida, en la capacidad de los instrumentos de poder de una nación.

042. En cualquier caso la capacidad de influencia de una nación u otro actor en un conflicto dependerá, en gran parte, de su capacidad para emplear de forma integrada todos sus instrumentos de poder.

4. ENTORNO ESTRATÉGICO DE ESPAÑA

043. Todas las naciones, por su herencia histórica y cultural, disponen de unos bienes y valores reconocidos como *intereses nacionales* que conforman sus aspiraciones básicas en el orden internacional y que son el fundamento del bienestar y prosperidad de sus ciudadanos. Entre ellos, destacan los *intereses nacionales de seguridad*, que son aquellos intereses nacionales que, por su particular importancia, merecen, si llega el caso, el esfuerzo de su defensa.

044. De entre los intereses nacionales de seguridad, se consideran *vitales* los que España está dispuesta a proteger y, llegado el caso, a defender ante cualquier agresión por poder llegar a afectar a su supervivencia como nación. Esto es, preservar intactos la soberanía, la independencia, la integridad territorial y el ordenamiento constitucional como elementos constitutivos del Estado, así como la libertad, la vida y la prosperidad de los españoles, dentro y fuera del territorio nacional.

045. Aquellos otros intereses de seguridad que son de particular importancia por contribuir decisivamente a la garantía de los intereses vitales, se conocen como

intereses estratégicos, como son el suministro energético y de recursos básicos para la subsistencia de la población, el comercio internacional de nuestro país, el acceso a los recursos de nuestras zonas marítimas, las infraestructuras críticas y la pertenencia a organizaciones internacionales político-económicas y de seguridad y defensa.

046. Junto a estos, existen otros intereses nacionales de diversa índole derivados de la posición que ocupa España en la comunidad internacional, de su sentido de la solidaridad, de su contribución a la causa de la paz y la libertad, y de su relación con las naciones de la misma comunidad histórica y cultural; se concretan en la consecución, de forma solidaria, de un orden internacional estable, de paz, seguridad y de respeto a los derechos humanos.

047. España mantiene un compromiso con la seguridad internacional mediante su integración en varias organizaciones internacionales de seguridad y defensa, tanto a nivel europeo como trasatlántico y global, y a su vez, con la defensa de los intereses de la nación allá donde sea necesario. Estas son las razones principales por la que nuestras FAS están desplegadas en distintas operaciones fuera de nuestro territorio.

048. Los valores que defiende España, propios de la civilización occidental, son comunes a la Unión Europea y a la Alianza Atlántica. La pertenencia a estas organizaciones potencia la capacidad de disuasión y defensa, a la vez que supone un compromiso ante las amenazas compartidas con los aliados.

049. Las prioridades de la Acción Exterior de la Unión Europea son la seguridad de la Unión, mejorar la resiliencia de los Estados y las sociedades del este y del sur; una perspectiva integrada en los conflictos y en las crisis, potenciar las organizaciones regionales de cooperación y la gobernanza mundial del siglo XXI.

050. El concepto estratégico de la OTAN se basa en tres pilares fundamentales: la defensa colectiva, la gestión de crisis y la seguridad cooperativa.

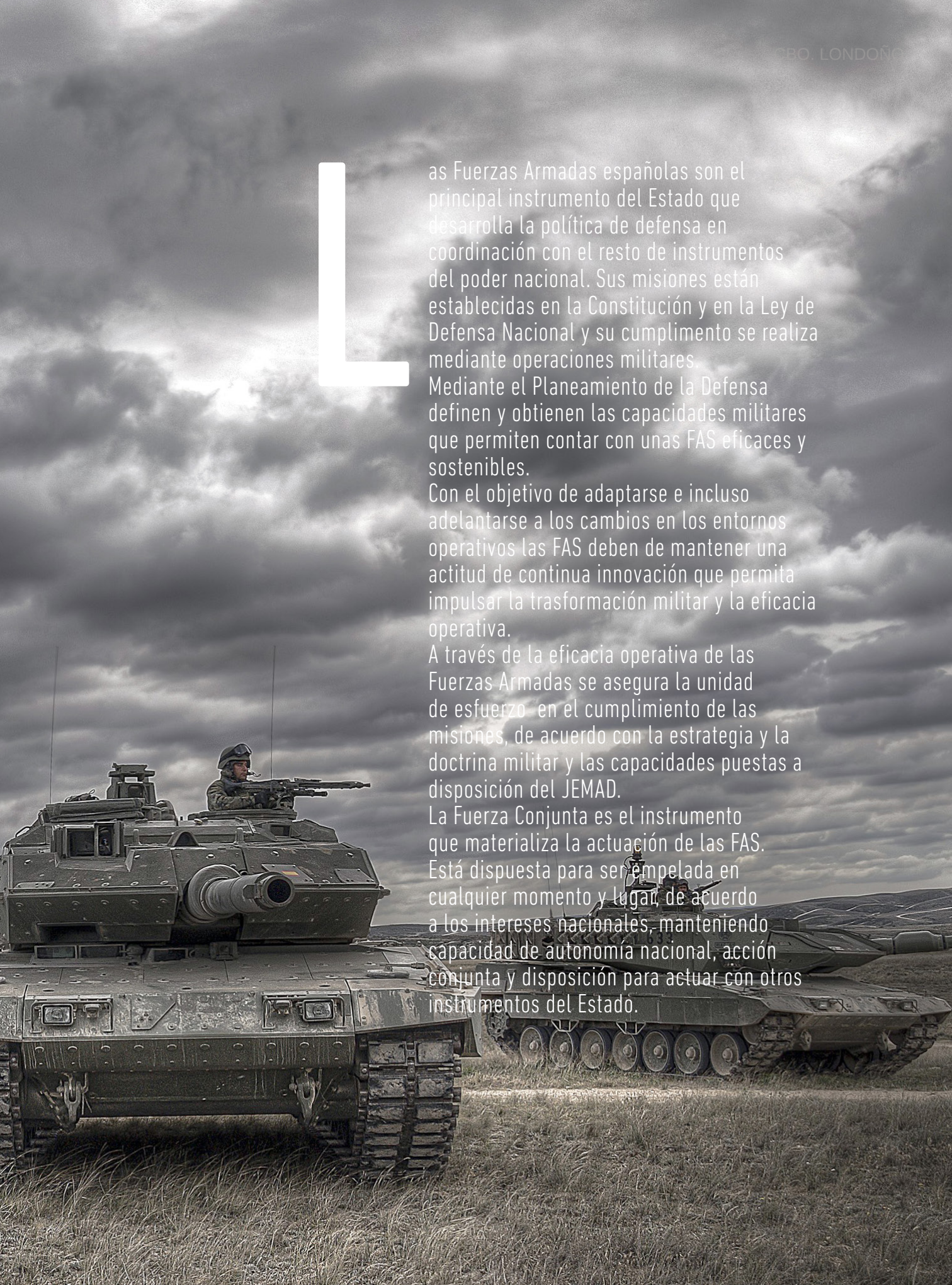
051. Además, la situación geográfica y condición marítima de España, con presencia en Europa y África, en el Mediterráneo y en el Atlántico, y los vínculos históricos y culturales con Iberoamérica, determinan nuestra configuración estratégica e impulsan a España a mantener unas relaciones abiertas y diversas basadas en la ponderación y en el equilibrio. Por ello, resulta prioritario fomentar y proyectar estabilidad en el Mediterráneo, al norte de África, el Sahel, Golfo de Guinea,el Cuerno de África y Oriente Medio, así como mantener relaciones estrechas con Iberoamérica.

"Europa aprendió a navegar
en libros españoles"
Julio Guillén Tato, almirante y académico. 1943.

3

MODELO ESPAÑOL DE FUERZAS ARMADAS

1. EMPLEO Y MISIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS
2. PLANEAMIENTO DE LA DEFENSA
3. CAPACIDADES MILITARES DE LAS FUERZAS ARMADAS
4. INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN MILITAR
5. ORGANIZACIÓN DE LAS FAS
   - 5.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA
   - 5.2. ESTRUCTURA OPERATIVA
   - 5.3. DESARROLLO DE FUERZA
6. FUERZA CONJUNTA
   - 6.1. CONCEPTO
   - 6.2. CAPACIDADES OPERATIVAS



CBO. LONDOÑO

Las Fuerzas Armadas españolas son el principal instrumento del Estado que desarrolla la política de defensa en coordinación con el resto de instrumentos del poder nacional. Sus misiones están establecidas en la Constitución y en la Ley de Defensa Nacional y su cumplimento se realiza mediante operaciones militares.

Mediante el Planeamiento de la Defensa definen y obtienen las capacidades militares que permiten contar con unas FAS eficaces y sostenibles.

Con el objetivo de adaptarse e incluso adelantarse a los cambios en los entornos operativos las FAS deben de mantener una actitud de continua innovación que permita impulsar la trasformación militar y la eficacia operativa.

A través de la eficacia operativa de las Fuerzas Armadas se asegura la unidad de esfuerzo en el cumplimiento de las misiones, de acuerdo con la estrategia y la doctrina militar y las capacidades puestas a disposición del JEMAD.

La Fuerza Conjunta es el instrumento que materializa la actuación de las FAS. Está dispuesta para ser empelada en cualquier momento y lugar, de acuerdo a los intereses nacionales, manteniendo capacidad de autonomía nacional, acción conjunta y disposición para actuar con otros instrumentos del Estado.

1. EMPLEO Y MISIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS

154. Las Fuerzas Armadas (FAS) son el instrumento del Estado para el empleo de las capacidades militares. Constituyen el elemento principal y esencial a través del cual el Gobierno implementa la política de defensa que, en coordinación con el resto de instrumentos del poder nacional, contribuye a la de seguridad nacional. Su entidad, única e integradora, posibilita el empleo óptimo de sus capacidades con el objetivo de cumplir las misiones encomendadas.

155. El empleo de las FAS se regula por la Constitución, las leyes y las directrices políticas emitidas por el Gobierno y se realiza bajo la dirección estratégica del presidente del Gobierno y de conformidad con las normas dictadas por el jefe de Estado Mayor de la Defensa.

156. La FAS están dispuestas para ser empleadas junto con otros instrumentos de poder del Estado en el momento y lugar que requieran la protección de los intereses nacionales, integradas o no en estructuras multinacionales.

"La milicia tiene como misión la defensa de la libertad, uno de los más preciosos dones que a los hombres dieron los cielos"
Miguel de Cervantes, soldado y escritor. "El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha", el discurso de las armas y las letras, 1605.

157. Las misiones de las FAS españolas, extraídas de la Constitución y de la Ley Orgánica 05/2005 de la Defensa Nacional, son:

a) Garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional.
b) Contribuir militarmente a la seguridad y defensa de España y de sus aliados, en el marco de las organizaciones internacionales de las que forma parte.
c) Contribuir militarmente a mantener la paz, la estabilidad y a proporcionar o posibilitar la llegada de ayuda humanitaria en aquellas partes del mundo que se requiera.
d) Preservar, junto con otras instituciones del Estado, la seguridad y el bienestar de los ciudadanos en los supuestos establecidos de necesidades públicas.
e) Evacuar a los ciudadanos españoles residentes en el extranjero cuando las circunstancias pongan en grave riesgo su vida, su seguridad o sus intereses.

158. Estas misiones se llevan a cabo mediante la ejecución de operaciones que se clasifican en permanentes o de reacción atendiendo al grado de disponibilidad de la fuerza y al momento de su activación.

159. Las operaciones permanentes son aquellas que se encuentran continuamente activadas o bien se activan de forma periódica y recurrente. Se materializan con el desarrollo de planes permanentes (PP).

160. En cambio, las operaciones de reacción son las que se desencadenan como respuesta o prevención a una crisis, en el ámbito nacional o en el marco de la Alianza o de una coalición multinacional, ya prevista en un plan de contingencia (COP) o de carácter sobrevenido e inesperado. Se materializa con el desarrollo de un plan de operaciones (OPLAN).

2. PLANEAMIENTO DE LA DEFENSA

161. El Planeamiento de la Defensa es el proceso cíclico que hace posible la consecución de las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en la Política de Defensa y especialmente para la definición, obtención y sostenimiento de unas Fuerzas Armadas eficaces, sostenibles en el tiempo y capaces de enfrentarse a los retos de un escenario estratégico incierto y en continua evolución.

162. El Planeamiento de la Defensa constituye un proceso cíclico, unitario, ordenado, integral y flexible, en el que participan de manera cooperativa las autoridades responsables de las áreas de planeamiento militar (jefe de Estado Mayor de la Defensa), de los recursos financieros y materiales (secretario de Estado de la Defensa) y de los recursos humanos (subsecretario de Defensa).



Figura 1. Pilares de Planeamiento de la Defensa

163. La clave de este proceso es diseñar unas FAS sobre la base de unas capacidades eficaces y sostenibles sustentadas en un equilibrio entre el Concepto de Empleo, la Estructura y la Financiación.

164. El proceso se inicia con la emisión del Concepto de Empleo de las FAS (CEFAS) que establece el marco estratégico, su posible evolución, los escenarios gene-

rales de actuación y la forma de empleo de las FAS. La Estrategia Militar orienta el modo en que las Fuerzas Armadas deben alcanzar los objetivos de la defensa y apoyan a la estrategia nacional de seguridad.

165. A continuación, las autoridades responsables del planeamiento de los recursos determinan el marco de referencia en los ámbitos de personal, financiero, tecnológico e industrial necesarios para el planeamiento militar. Previsiones que junto con el estado del ciclo anterior y el estado del Planeamiento Operativo se reflejan en la Directiva de Planeamiento Militar (DPM), sirviendo de referencia para el ciclo a desarrollar.
166. Con estas referencias se realiza el planeamiento militar, compuesto por el operativo y el de fuerza, que determina las capacidades militares necesarias para materializar la estrategia militar.
167. Como resultado de la concurrencia del planeamiento militar y el planeamiento de recursos se obtiene el Objetivo de Capacidades Militares (OCM). El Objetivo de Fuerza a Largo Plazo (OFLP), que está incluido en el OCM, aporta un horizonte temporal de 15 años, para orientar el planeamiento de las necesidades, su obtención y mantenimiento a medio plazo, hasta 6 años, y a corto plazo, 3 años.

"El dinero, es el nervio de la guerra".

Diego de Valera, militar, diplomático y escritor.

"Doctrinal de príncipes", de los consejos a los Reyes Católicos sobre cómo asegurar el control naval del Estrecho, 1475.

168. Con el OCM como referencia principal, el Planeamiento de Recursos se focaliza en la obtención de los recursos financieros, humanos y de material para dotar a las FAS de las capacidades militares requeridas.

3. CAPACIDADES MILITARES DE LAS FUERZAS ARMADAS

169. Se entiende por Capacidad Militar al conjunto de sistemas que, operados bajo unos principios y procedimientos doctrinales establecidos, permiten obtener determinados efectos mediante su empleo en operaciones para cumplir con las misiones asignadas.
170. Se denomina sistema a un conjunto de personal, material, procedimientos y, en su caso, organismos que actúan íntimamente relacionados, desarrollando la misma función.
171. Las capacidades militares se definen en el planeamiento de la defensa y se agrupan en áreas de capacidad atendiendo a los requisitos establecidos para la fuerza. En general, se han establecido las siguientes áreas: mando y control;

capacidad de enfrentamiento; conocimiento de la situación; proyección; sostenimiento; supervivencia y protección; y contribución a la acción del Estado.

172. Cada una de estas capacidades está definida por los elementos que la componen: material (M), infraestructura (I), recursos humanos (R), adiestramiento (A), doctrina (D), organización (O) e interoperabilidad (I), lo que permitirá su análisis atendiendo a proceso «MIRADO-I».
173. El material (M) es el conjunto de equipos que contribuyen decisivamente a la consecución de la capacidad, desde su obtención, su mantenimiento/ sostenimiento, hasta su baja en servicio.
174. La infraestructura (I) es el conjunto de instalaciones, tanto las militares como las industriales, que apoyan a la capacidad y le dan servicio.
175. Los recursos humanos (R) son los cuadros de mando, tropa y personal civil, necesarios para desarrollar, operar y mantener las capacidades.
176. El adiestramiento (A) es el conjunto de actividades que tienen por finalidad proporcionar las habilidades necesarias para el empleo eficaz de la capacidad; incluye aspectos tales como la enseñanza, la formación técnica y la formación operativa individual y colectiva.
177. La doctrina (D) es el conjunto de principios y procedimientos que rige el empleo operativo de la capacidad.
178. La organización (O) es la estructura más adecuada para alistar y operar dicha capacidad.
179. La interoperabilidad (I) es la capacidad de operar interconectado e integrado con otras capacidades, organizaciones y organismos; es una cualidad que deben poseer todos los componentes de cada capacidad y por lo tanto, debe ser considerada como parte de los mismos.
180. El desarrollo armónico de estos componentes MIRADO-I permite obtener la máxima eficiencia de sistemas y capacidades.

4. INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN MILITAR

181. Las capacidades militares de las FAS responden a unas necesidades operativas concretas en respuesta a unos determinados riesgos y amenazas. Sin embargo, estas capacidades no pueden permanecer inmutables sino que deben evolucionar al ritmo de las exigencias operativas. Con el objeto de adaptarse constantemente e, incluso, adelantarse a los cambios del entorno operativo actual (incierto, globalizado y cambiante) las FAS han de mantener una actitud de continua innovación.
182. La innovación añade mediante el conocimiento, valor a los medios, las organizaciones, los sistemas y los procedimientos. Consiste tanto en el desarrollo de



nuevas capacidades, como en su mejora o en encontrar nuevas aplicaciones a los sistemas ya existentes.

183. La innovación militar es un cambio en el modo de operar de las Fuerzas Armadas que afecta sustancialmente a la doctrina, al adiestramiento y, a menudo, a la orgánica y a los materiales, y que supone un incremento sustancial en su efectividad.

184. Los miembros de las FAS deberán tener una permanente actitud de innovación fundamentada en una acreditada solvencia profesional, para impulsar la transformación militar y la eficacia operativa de las FAS.

185. La transformación militar es un proceso de innovación que, dirigido por el JEMAD, sostenido en el tiempo y dotado de los necesarios recursos humanos, materiales y financieros, permite adaptar las capacidades militares a la evolución previsible de los escenarios de empleo y anticiparse a los retos estratégicos futuros; constituye una referencia fundamental para el planeamiento de la defensa.

186. El estudio de escenarios futuros, las enseñanzas obtenidas en operaciones y ejercicios, el desarrollo de doctrina, de conceptos, y la experimentación son las herramientas más adecuadas en las FAS para detectar deficiencias operativas y diseñar las capacidades militares.

187. El proceso de Desarrollo y Experimentación de Conceptos (CD&E) es la sucesión de actividades enfocadas a la identificación, elaboración, depurado y validación de soluciones a problemas que, mediante la aplicación de pensamiento creativo y una metodología analítica, describen cómo una fuerza empleará nuevas capacidades o capacidades ya existentes (MIRADO-I) para operar en un ambiente dado, existente o previsto.

5. ORGANIZACIÓN DE LAS FAS

188. La organización militar, responsabilidad del ministro de Defensa, se establece conforme a la normativa vigente y responde a los principios de jerarquía, disciplina, unidad y eficacia posibilitando que la actuación de las Fuerzas Armadas se lleve a cabo de la forma más eficaz posible.

189. La eficacia operativa de las FAS depende de la sincronización y adecuación de las actividades de las estructuras operativa y orgánica, de manera que se asegure la unidad de esfuerzo en el cumplimiento de las misiones encomendadas, de acuerdo con la estrategia, la doctrina militar y las capacidades puestas a disposición del JEMAD.

190. La organización básica de las FAS se articula en dos estructuras, una orgánica orientada a la preparación de la Fuerza y otra operativa para su empleo en las misiones que se asignen a las FAS.

5.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

191. La estructura orgánica es la organización responsable de la preparación de la fuerza y de aportar las capacidades específicas a la estructura operativa; está formada por el Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire. En lo sucesivo, la expresión «Ejércitos» se utilizará para englobar a estos tres componentes de las Fuerzas Armadas.

192. Su organización es homogénea ya que cada uno de los Ejércitos se organiza en Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza. La transferencia de unidades de la estructura orgánica a la estructura operativa no implica cambio de su dependencia orgánica.

5.2. ESTRUCTURA OPERATIVA

193. La estructura operativa es la responsable del empleo de la Fuerza en operaciones mediante el desarrollo de la acción conjunta y combinada, para el cumplimiento de las misiones asignadas a las FAS; materializa el instrumento para la aplicación del poder militar nacional.

194. Está formada por una cadena de mando de autoridades militares, en la que el jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) es la máxima autoridad, de la que dependen los organismos y organizaciones operativas que se establezcan.

195. El propósito de esta cadena de mando operativa, directa, única e integradora, es dotar de fluidez a las relaciones de mando, al planeamiento, la conducción y el seguimiento de las operaciones.

196. El Estado Mayor de la Defensa está constituido por un cuartel general y los organismos necesarios que le permiten desarrollar la acción conjunta. En el

cuartel general está incluido el órgano responsable de prestar todo el apoyo a la estructura a través de las unidades y jefaturas de carácter conjunto o unificado que se determinen.

197. Las organizaciones operativas, permanentes o temporales, se componen de mandos creados con las fuerzas transferidas por la estructura orgánica y de elementos propios de la estructura operativa. Se diseñan para cada operación con capacidades ajustadas a las misiones asignadas.

198. La participación de las Fuerzas Armadas en las operaciones se realiza mediante el empleo de la Fuerza Conjunta.

5.3. DESARROLLO DE FUERZA

199. Con la finalidad de asegurar la eficacia operativa de las FAS, es necesario integrar y optimizar las capacidades específicas y especializadas aportadas por el Ejército de Tierra, la Armada, el Ejército del Aire y los organismos del EMAD, para operar de forma conjunta y con otros instrumentos del Estado, y cumplir las misiones asignadas.

200. Desarrollo de la Fuerza es la integración y sincronización de todos los procesos necesarios para que las capacidades militares de las FAS respondan a las necesidades operativas identificadas en cada ciclo de planeamiento militar. Consiste en un proceso continuo de dotar a los miembros y unidades de la Fuerza de las competencias que necesitan para operar de una forma cohesionada y eficiente y mantener estas competencias a lo largo del tiempo.

201. Este proceso integra actividades en el ámbito conjunto en relación a la doctrina, la enseñanza, el adiestramiento, las lecciones aprendidas, el desarrollo de conceptos y la innovación militar. Incluye la orientación y la supervisión de la preparación de las unidades de la Fuerza, la evaluación de su disponibilidad operativa y la coordinación del adiestramiento de la estructura conjunta.

202. El Desarrollo de Fuerza sincroniza los esfuerzos de preparación, innovación e interoperabilidad necesarios para mejorar la capacidad operativa de la Fuerza Conjunta.

6. FUERZA CONJUNTA

6.1. CONCEPTO

203. La Fuerza Conjunta (FC) es el instrumento que materializa la actuación de las Fuerzas Armadas mediante el empleo integrado de las capacidades militares en operaciones y, llegado el caso, combatir y vencer.

204. La FC está dispuesta a ser empleada en cualquier momento y lugar, de acuerdo a los intereses nacionales, manteniendo la capacidad de autonomía nacional, acción conjunta y disposición para actuar con otros instrumentos del Estado.

205. Se compone de todos los elementos integrantes de la Fuerza del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire, además de los componentes de los mandos subordinados al JEMAD que se determinen.

206. Las características que la definen son:

a) Disponibilidad operativa. Capaz de actuar en los plazos establecidos con las condiciones marcadas.

b) Eficacia. Dotada de las capacidades necesarias para hacer frente a los riesgos y amenazas que afecten a la seguridad e intereses nacionales, así como aquellos otros compartidos con los aliados.

c) Calidad. Dotada de personal cualificado, equipado y adiestrado con un armamento y equipo tecnológicamente avanzados.

d) Versatilidad. Capaz de actuar en cualquiera de los entornos operativos y de producir la sinergia necesaria mediante la acción conjunta, integrada y, en su caso, combinada.

e) Eficiencia. Capaz de desarrollar sus cometidos mediante la entidad y capacidades estrictamente necesarias para lograr los efectos deseados.

f) Proyectable. Dispuesta para actuar fuera del territorio nacional, de manera independiente o junto con socios y aliados en el marco de operaciones multinacionales.

g) Resiliencia. Capaz de adaptarse a cambios bruscos en la situación operativa, sobreponerse a situaciones desfavorables y mantener sus capacidad de actuación en ambientes degradados.



207. En el empleo de la Fuerza Conjunta, sus integrantes tienen normalmente la consideración legal de fuerza armada. Además, en los casos que se determine, pueden tener la consideración de agente de autoridad.

208. La Fuerza Conjunta se emplea en operaciones mediante organizaciones operativas, permanentes o temporales, que se diseñan para cada operación con capacidades ajustadas a las misiones asignadas.

209. Estas organizaciones se constituyen con las fuerzas transferidas por la estructura orgánica y los elementos propios de la estructura operativa. En función de necesidades operativas concretas, se puede incorporar unidades de los Ejércitos no pertenecientes a la Fuerza y elementos del Ministerio ajenos a las FAS, así como elementos de la Guardia Civil en cumplimiento de misiones de carácter militar, o de otros ministerios y organismos de la Administración del Estado.

6.2. CAPACIDADES OPERATIVAS

210. La Fuerza Conjunta reúne todas las capacidades militares disponibles. Las fuerzas que la componen poseen dichas capacidades en diferentes grados y especialidades, dotándolas de diferentes capacidades operativas.

211. Se entiende por capacidad operativa de una fuerza el grado exigible de disponibilidad, equipamiento, personal, doctrina, adiestramiento, organización e interoperabilidad para hacer frente a unos determinados cometidos en un entorno operativo definido.

212. La FC dispone de capacidad de mando y control integrado que proporciona a las autoridades de la cadena de mando operativa procedimientos; instalaciones, desplegables o estáticas, y sistemas de información y telecomunicaciones robustos, seguros y resilientes, que les permiten desarrollar de forma conjunta, combinada e integrada el planeamiento, conducción y seguimiento de las operaciones.

213. Asimismo, la FC dispone de capacidad de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR) que le permite la obtención, elaboración, y difusión de la inteligencia necesaria para prevenir y detectar riesgos, y para facilitar el conocimiento del entorno operativo y de potenciales adversarios, además de identificar y contrarrestar las amenazas procedentes de servicios de inteligencia hostiles.

214. A estas capacidades se añaden otras capacidades operativas, clasificadas atendiendo al ámbito donde van a operar prioritariamente o a los tipos de operación principal a desarrollar.

6.2.1. Capacidades operativas terrestres

215. Las unidades que aportan estas capacidades operativas terrestres están organizadas, equipadas y preparadas para ser proyectadas y actuar en cualquier escenario terrestre y en todo el espectro del conflicto desde las operaciones de combate hasta de respuesta de crisis. Se caracterizan por su disponibili-

dad, capacidad expedicionaria, capacidad de acceso, adaptación, permanencia y dominio de cualquier tipo de terreno, combate próximo y de contacto y de interacción con la población.

216. Sus principales aportaciones a la acción conjunta son:

a) Mando y control hasta escalón Mando Componente, que podría constituirse en mando de una fuerza conjunta de entidad limitada.
b) Contribución a la inteligencia, vigilancia y reconocimiento terrestre.
c) Control y dominio del terreno.
d) Combate terrestre, contra fuerzas regulares o irregulares.
e) Interacción con la población local y organizaciones de la zona de operaciones.
f) Apoyo y colaboración con autoridades civiles.
g) Asistencia a fuerzas de seguridad de otros países.
h) Conocimiento del entorno humano y del ámbito terrestre.

217. Su empleo, condicionado por lo complejo de su despliegue y repliegue, y por los elevados riesgos y costes que representa, supone una prueba del profundo compromiso en la resolución de los conflictos. Facilita, a través de la presencia sobre el terreno, obtener resultados decisivos y completar o dar continuidad a la acción previa o simultánea de otros componentes de la Fuerza Conjunta.

6.2.2. Capacidades operativas marítimas

218. Las unidades que aportan estas capacidades operativas marítimas están organizadas, equipadas y preparadas para ser proyectadas y actuar tanto en operaciones de control y seguridad del mar como de proyección del poder naval en tierra. Se caracterizan por su disponibilidad, versatilidad, sencillez de proyección, movilidad estratégica, capacidad expedicionaria, y autonomía logística.

219. Sus principales aportaciones a la acción conjunta son:

a) Mando y control hasta escalón Mando Componente, que podría constituirse en mando de una fuerza conjunta de entidad limitada.
b) Contribución a la inteligencia, vigilancia y reconocimiento marítimo.
c) Control del mar.
d) Proyección de las capacidades navales sobre tierra.
e) Seguridad marítima.
f) Apoyo y colaboración con autoridades civiles.
g) Autonomía logística.
h) Conocimiento del ámbito marítimo.

220. Su empleo y despliegue es un procedimiento de implicación flexible y prolongado en la resolución de todo tipo de conflictos, mediante el empleo de poder en el mar o desde él, a la vez que apoya el despliegue ágil de otros elementos de la Fuerza Conjunta, que por su entidad y volumen, con frecuencia no pueden ser desplegados de otra forma.



6.2.3. Capacidades operativas aeroespaciales

221. Las unidades que aportan estas capacidades operativas aeroespaciales están organizadas, equipadas y preparadas para desplegar y ser empleadas tanto en operaciones de defensa y vigilancia como de respuesta inmediata en cualquier escenario. Se caracterizan por su disponibilidad, agilidad, rapidez de respuesta, versatilidad y adaptación, capacidad de proyección y penetración, precisión y capacidad para minimizar daños colaterales, y por su capacidad expedicionaria.

222. Sus principales aportaciones a la acción conjunta son:

a) Mando y control hasta escalón Mando Componente, que podría constituirse en mando de una fuerza conjunta de entidad limitada.
b) Control del espacio aéreo.
c) Operaciones contra las capacidades aéreas adversarias.
d) Ataque aéreo estratégico.
e) Ataque aéreo en apoyo a operaciones en superficie.
f) Contribución a la inteligencia, vigilancia y reconocimiento aeroespacial.
g) Proyección y movilidad aérea.
h) Control y coordinación de la defensa antimisil.
i) Apoyo y colaboración con autoridades civiles.
j) Recuperación de personal (PR).
k) Conocimiento del ámbito aeroespacial.

223. Su empleo y despliegue son una demostración inmediata del compromiso con la seguridad nacional y aliada, como opción más rápida ante las diferentes opciones, al tiempo que apoya al resto de elementos de la fuerza conjunta en el transporte, la vigilancia y la seguridad.

6.2.4. Capacidades operativas de ciberdefensa

224. Las unidades, equipos, elementos de apoyo y asesoramiento que aportan estas capacidades operativas de ciberdefensa están organizadas, equipadas y preparadas para ser empleadas tanto desde territorio nacional como desplegadas y actuar en operaciones defensivas, de explotación y de respuesta en el ciberespacio. Se caracterizan por su especialización técnica, disponibilidad e independencia de ámbitos físicos para llevar a cabo sus acciones.

225. Sus principales aportaciones a la acción conjunta son:

a) Mando y control hasta nivel Mando Componente.
b) Seguridad y defensa de las redes y sistemas de información y telecomunicaciones.
c) Contribución a la inteligencia, vigilancia y reconocimiento en el ciberespacio.
d) Control del ciberespacio de interés militar.
e) Operaciones de respuesta en el ciberespacio.
f) Apoyo y colaboración con autoridades civiles.
g) Conocimiento técnico del entorno del ciberespacio.

226. Su empleo no siempre precisa de despliegue lo que facilita que desde los momentos iniciales pueda participar en la operación de forma flexible y variable. Además de poder llevar a cabo operaciones de forma independiente en el ciberespacio, apoyan y facilitan las operaciones del resto de las fuerzas gracias a su carácter transversal.

6.2.5. Capacidades de información

227. Las unidades, equipos, elementos de apoyo y asesoramiento que aportan estas capacidades de información se organizan, equipan y preparan para ser empleadas en las situaciones que se necesite promover percepciones y voluntades favorables y protegerse de la influencia del adversario.

228. Sus principales aportaciones a las capacidades conjuntas son:

a) Coordinación de las actividades de los asuntos públicos militares.
b) Operaciones psicológicas.
c) Participación de actividades de targeting.
d) Actividades de seguridad de la información.
e) Actividades de interacción personal.
f) Contribución de operaciones de decepción.
g) Conocimiento del ámbito cognitivo.

229. El carácter permanente de los asuntos públicos militares y la posibilidad de que su empleo no siempre precise de despliegue facilita que desde los momentos iniciales pueda participar en la operación. A través de su actuación se transmite una información veraz, precisa y oportuna de las acciones e intenciones propias.

6.2.6. Capacidades de operaciones especiales

230. Las unidades que aportan estas capacidades operativas de operaciones especiales están organizadas, equipadas y preparadas para alcanzar objetivos decisivos o de gran valor, en áreas hostiles o sensibles, mediante la utilización de TTP y modos de empleo específicos, pueden ser empleadas en todo el espectro del conflicto, bien de forma independiente o en coordinación con otras fuerzas. Se caracterizan por su alta disponibilidad y capacidad de proyección, mínima huella logística, posibilidad de actuación en modo abierto, encubierto o secreto, y por la precisión en sus acciones, reduciendo los posibles daños colaterales.

231. Sus principales aportaciones a la acción conjunta son:

a) Mando y control hasta escalón Mando Componente.
b) Reconocimiento y vigilancia especial.
c) Acción directa.
d) Asistencia militar.
e) Capacidades especiales en contraterrorismo y contrainsurgencia.
f) Rescate de rehenes (*Hostage Rescue Operations*, HRO).
g) Enlace con diferentes actores considerados de especial relevancia.

232. Su empleo permite la acción sobre blancos que sean difíciles de alcanzar mediante acciones convencionales, o que requiera actuar en ambiente especialmente hostil, políticamente sensible o con posibilidades de alto impacto mediático.

6.2.7. Capacidades de respuesta a emergencias

233. Las unidades que aportan estas capacidades operativas de respuesta a emergencias están organizadas, equipadas y preparadas para ser empleadas, como primer elemento de las FAS, ante situaciones de emergencia de interés nacional. Se caracterizan por su alta disponibilidad y por la capacidad de integración de otras unidades militares, así como con actores civiles que actúan en estas situaciones. Esta capacidad puede ser reforzada por cuantas unidades de la FC sean necesarias.

234. Sus principales aportaciones a la acción conjunta son:

a) Mando y control en emergencias hasta la Dirección Operativa de una emergencia de interés nacional.
b) Intervención en las siguientes situaciones de emergencia, según sus causas y responsabilidades en la dirección:
    i) Las que tengan su origen en riesgos naturales.
    ii) Los incendios forestales.
    iii) Las derivadas de riesgos tecnológicos.
    iv) Las que sean consecuencia de atentados terroristas o actos ilícitos y violentos.
    v) La contaminación del medio ambiente.
c) Apoyo a población civil damnificada.



235. Estas capacidades permiten contribuir a la Acción Interior del Estado, respondiendo a las situaciones de emergencia en territorio nacional, así como contribuir a la Acción Exterior del Estado en el ámbito multinacional o bilateral, proyectando capacidades de respuesta a zonas afectadas por una catástrofe.

6.2.8. Capacidades de policía militar

236. Las unidades que aportan estas capacidades operativas de policía militar están organizadas, equipadas y preparadas para cumplir las misiones que requieran preparación de carácter policial. En el desempeño de sus funciones tienen carácter de agente de la autoridad.

237. Sus principales aportaciones a la Fuerza Conjunta son: agente de la autoridad como policía militar o asesor policial; apoyo al control y seguridad de movimientos y transportes; reconocimiento, vigilancia y seguridad; y detención y custodia.

238. Su disponibilidad potencia el empleo de la Fuerza en el campo de la seguridad, especialmente en situaciones de profundo contacto con la población civil, y facilita la relación con agentes policiales y autoridades judiciales.

239. En las circunstancias establecidas, otros componentes de la FC se pueden incorporar a esta capacidad desempeñando cometidos como agentes de la autoridad.

240. Atendiendo a su naturaleza militar y su preparación policial, la Guardia Civil puede ser empleada al objeto de añadir y dar mayor potencia y especialización a las organizaciones operativas que se creen. Sus aportaciones a las capacidades citadas anteriormente son: asistencia en técnicas policiales, policía judicial, y control de fronteras/aduanas y guardia costera.

"Siendo el combate el único móvil de las tropas, la organización debe adaptarse a él; ninguna de sus bases ha de ser opuesta a un principio táctico, sino que ha de cumplir con las exigencias militares de la lucha en toda su actividad y en cualquier momento..."

Francisco de Villamartín, comandante.
"Nociones de Arte Militar", 1863

4

FUNDAMENTOS DE LAS OPERACIONES

1. OPERACIONES 71

2. PRINCIPIOS DE EMPLEO DEL INSTRUMENTO MILITAR 71
   - 2.1. PRINCIPIOS ÉTICOS 72
   - 2.2. PRINCIPIOS LEGALES 73
   - 2.3. PRINCIPIOS DOCTRINALES 74

3. EL ESPACIO DE LAS OPERACIONES 78
   - 3.1. LOS ÁMBITOS DE OPERACIÓN 78
   - 3.2. LOS ENFRENTAMIENTOS Y LOS EFECTOS 81
   - 3.3. DELIMITACIÓN DEL ESPACIO DE LAS OPERACIONES 82
   - 3.4. ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO DE LAS OPERACIONES 83

4. EL ENTORNO OPERATIVO 85

5. LOS ADVERSARIOS 86
   - 5.1. TIPOLOGÍA DE ADVERSARIOS 87
   - 5.2. FORMAS DE ACTUACIÓN DEL ADVERSARIO 88

6. EL ESPECTRO DE LOS CONFLICTOS 89
   - 6.1. LA ZONA GRIS 91
   - 6.2. TIPOS DE CAMPAÑA U OPERACIÓN PRINCIPAL 91

7. EMPLEO DE LA FUERZA EN OPERACIONES 93
   - 7.1. CAPACIDAD DE COMBATE 93
   - 7.2. FORMAS DE ACTUACIÓN 94
   - 7.3. REGLAS DE ENFRENTAMIENTO 96
   - 7.4. EL PLANEAMIENTO Y LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES MILITARES 97
   - 7.5. NIVELES PARA EL PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES 99



CBO. LONDOÑO

La contribución militar a la acción del Estado se materializa en el empleo del instrumento militar por parte del Gobierno, tanto en el ámbito general de la seguridad como en el más específico de la defensa, y se concreta principalmente a través de las operaciones. La actuación de las FAS se ajusta a principios éticos, legales y doctrinales, de entre los que destacan los valores, la legitimidad y los principios fundamentales.

En el espacio de las operaciones actúan todos los instrumentos de poder, tienen lugar los enfrentamientos, se ejecutan las acciones y se producen los efectos que pueden ser físicos, virtuales o psicológicos. Está formado por ámbitos de operación físicos (terrestre, marítimo y aeroespacial), no físicos (ciberespacial y cognitivo) y mixtos, fruto de la intensa interrelación de los anteriores.

El entorno operativo se ve afectado por diversos factores no solo militares sino también políticos, económicos, sociales, de infraestructura, de información, físicos y temporales. Para operar en un entorno es necesario estudiarlo y comprenderlo pues acciones iguales tienen efectos distintos en entornos diferentes.

No en todas las operaciones existirá un adversario o estará suficientemente identificado. Pueden ser desde Estados sujetos en mayor o menor medida al derecho internacional, hasta actores no estatales como organizaciones terroristas, guerrillas, milicias o crimen organizado. Su forma de operar puede ser simétrica, asimétrica o una combinación de ambas.

El espectro de los conflictos relaciona el grado de violencia o intensidad del entorno (alta, media o baja intensidad) con el tipo de capacidades y actividades que realiza la fuerza en las operaciones, que van desde las actuaciones en tiempo de paz hasta el conflicto generalizado.

El empleo de la fuerza en las operaciones requiere una adecuada capacidad de combate y se puede utilizar de forma combinada, conjunta o integrada con otros instrumentos de poder del Estado de acuerdo a unas reglas de enfrentamiento. El planeamiento y ejecución de dichas operaciones se desarrolla en los niveles estratégico, operacional y táctico, que no pueden considerarse estancos entre sí ya que para cada autoridad la clave no es el nivel en el que se está, sino las funciones que desempeña.

1. OPERACIONES

241. La contribución militar a la acción del Estado se materializa en el empleo del instrumento militar por parte del Gobierno, ya sea en el ámbito general de la seguridad, o en el más específico de la defensa, concretándose principalmente a través de las operaciones.

242. Se entiende por *operación* el proceso mediante el cual una autoridad, ante situaciones que alteran las condiciones de seguridad, emplea instrumentos de poder nacional y en su caso, aliados, de forma deliberada y ordenada para alcanzar una determinada situación final deseada.

243. Toda operación se orienta a lograr los objetivos estratégicos definidos por ser decisivos para lograr las condiciones de seguridad política, militar, económica o social que configuran la situación final deseada a alcanzar.

244. Cuando el instrumento de poder militar, con la posible participación de otros instrumentos, se emplea en el ámbito de la defensa, se hace mediante el desarrollo de operaciones militares. Se entiende por *operación militar* el conjunto de acciones coordinadas en tiempo, espacio y propósito por una autoridad militar para alcanzar objetivos militares de acuerdo con lo establecido en una directiva, plan u orden.

245. Cuando para alcanzar los objetivos estratégicos militares sea necesario desarrollar una serie de operaciones militares relacionadas entre sí, se denominará *campaña.*

246. Sin embargo, las capacidades militares no son únicamente empleadas en el ámbito de la defensa sino también en otros ámbitos de la seguridad como la acción exterior y la colaboración institucional.

247. En este sentido, se denomina contribución militar a la acción de otros instrumentos del Estado, al empleo del instrumento de poder militar bajo la dirección de la autoridad que corresponda para la consecución de objetivos no militares. Para las fuerzas participantes su actuación tiene la consideración de operación militar y se denominan *operaciones de contribución militar.*

2. PRINCIPIOS DE EMPLEO DEL INSTRUMENTO MILITAR

248. Tomada la decisión política de emplear el instrumento militar en operaciones, es necesario tener presente que su actuación se ajusta a ciertos principios éticos, legales y doctrinales.

"Aquí la más principal
hazaña es obedecer,
y el modo cómo ha de ser
es ni pedir ni rehusar.
Aquí, en fin, la cortesía,
el buen trato, la verdad,

la fineza, la lealtad,
el honor, la bizarría;
el crédito, la opinión,
la constancia, la paciencia,
la humildad y la obediencia,
fama, honor y vida son,
caudal de pobres soldados;
que en buena o mala fortuna,
la milicia no es más que una
religión de hombres honrados."
Pedro Calderón de la Barca, soldado y escritor.
"Comedia famosa. Para vencer a amor,
querer vencerle". 1650

2.1. PRINCIPIOS ÉTICOS

249. La deontología militar es el conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían la actividad de los miembros de las Fuerzas Armadas. Se apoya en sólidos fundamentos morales que proceden de la historia, la cultura y las tradiciones. Estos principios potencian las cualidades del militar para que redunden en una mayor cohesión del grupo y en una conducta íntegra de todos sus miembros.

250. Los valores de las Fuerzas Armadas españolas son reflejo de los propios de la sociedad española, consagrados en la Constitución. Sobre esta base y su secular patriotismo, la institución militar transmite a sus miembros los valores que la conforman y que le son consustanciales: el honor, la disciplina, la lealtad, la abnegación, el espíritu de sacrificio, el compañerismo, el amor al servicio, el valor, la laboriosidad y el afán de superación.



251. Este código de conducta está recogido, esencialmente, en nuestras Reales Ordenanzas que constituyen el referente fundamental para el ejercicio del mando, la toma de decisiones, la aplicación de la doctrina y el cumplimiento del deber.
252. Estos principios no siempre son los mismos para todas las partes enfrentadas en un conflicto, por lo que sus conductas y reacciones ante estímulos similares pueden ser diferentes. Por ello es relevante conocerlos y evaluar su impacto en las operaciones.
253. Los principios éticos más generalizados en nuestro entorno cultural son el origen del actual derecho internacional humanitario.

2.2. PRINCIPIOS LEGALES

254. Una de las formas del ejercicio legítimo de la violencia por el Estado consiste en el empleo de la fuerza militar y, por ello, está sometido al imperio de la ley. Esta legitimidad afecta tanto a la forma en la que se emplea la fuerza como a la finalidad de su uso.
255. La legitimidad en el uso de la fuerza consiste en actuar conforme a las leyes, los mandatos, los compromisos suscritos por España y al código moral de las Fuerzas Armadas españolas.
256. El derecho internacional humanitario (DIH) o derecho de los conflictos armados (DICA), formado por los tratados y convenios internacionales ratificados por España, las leyes y usos de la guerra destinados a minimizar los efectos que se derivan de los conflictos armados, junto a la Constitución Española y el resto de nuestro ordenamiento jurídico, conforman el marco legal vinculante de las operaciones, tanto para quien dirige las acciones como para quien las ejecuta.
257. En este marco legal destaca la Carta de las Naciones Unidas que promueve la resolución pacífica de los conflictos y, cuando esto no es posible, regula el uso de la fuerza por parte de los contendientes.
258. El derecho internacional humanitario, que comprende principios como la necesidad militar, la proporcionalidad, la distinción o la humanidad, limita la utilización por las partes en conflicto de los métodos y medios de hacer la guerra. Además protege a las personas y a los bienes afectados o que pueden verse afectados por dicho conflicto y es aplicable en todo tiempo, lugar y circunstancia.
259. Pese a la aceptación internacional formal generalizada de estos principios, su interpretación no es homogénea y su grado de aplicación es dispar. Además, existen potenciales adversarios que no los reconocen o son manifiestamente contrarios a ellos, considerándolos una vulnerabilidad susceptible de ser explotada.
260. Sin embargo, tan importante es que se opere legítimamente, como que sea percibido así por la opinión pública propia, la de las naciones que participan en

las operaciones, la comunidad internacional, y la población local de la zona en donde se desarrolla la operación.

2.3. PRINCIPIOS DOCTRINALES

2.3.1. Principios del arte militar

261. Conviene no perder de vista en las operaciones las lecciones aprendidas de la historia militar que, en forma de conceptos básicos y generales, sirven de respaldo a las doctrinas para su ponderación y adaptación a cada entorno operativo.

262. Los principios fundamentales del arte militar, de aplicación en todo tipo de operaciones son: la voluntad de vencer, la libertad de acción y la capacidad de ejecución.

263. La voluntad de vencer debe entenderse como el firme propósito del mando y de las tropas de imponerse al adversario y cumplir la misión en cualquier situación por desfavorable que esta sea. Implica fe en el triunfo, tenacidad para alcanzarlo y actividad insuperable en la ejecución. Se basa en los valores morales que constituyen el primordial exponente de la valía de una fuerza militar.

"Un capitán de galera aragonesa atacará a dos enemigas, dos a tres y tres a cinco"
Ordenanzas del Almirante Cabrera, siglo XV

264. La libertad de acción es la posibilidad de decidir, preparar y ejecutar los planes a pesar de la voluntad del adversario. El mando procurará conservarla a todo trance y, si la pierde, tratará de recuperarla lo antes posible. Requiere capacidad de conocer al adversario, el entorno y los medios propios. El arte militar consiste fundamentalmente en la lucha por alcanzarla.

265. La capacidad de ejecución es la facultad de saber determinar y adecuar con eficiencia los medios y su forma de empleo a las misiones asignadas, estableciendo los planes necesarios para el desarrollo de las operaciones, ejecutándolos de la forma prevista y modificándolos en función de los cambios que la situación aconseje.

2.3.2. Doctrina militar

266. La doctrina militar, o doctrina para las operaciones, establece los principios directores que rigen la actuación operativa de las Fuerzas Armadas españolas, proporcionando además un marco de referencia común para la actuación específica de los ejércitos, una guía para la conducción de las operaciones militares y un marco de pensamiento para dar soluciones a los problemas operativos. Es de obligado cumplimiento aunque requiere juicio en su aplicación.

267. Se entiende por problema operativo la situación a la que se enfrenta un comandante cuando debe cumplir una misión dada, con unos medios y en unas condiciones determinadas.

268. La doctrina constituye la base del planeamiento militar operativo y guía el empleo de los demás componentes de la capacidad militar de una fuerza para el cumplimiento de la misión asignada. Además, facilita la unidad de esfuerzo proporcionando información sobre el modo de empleo de las fuerzas militares a las autoridades, instituciones, organizaciones y actores con los que estas deban interactuar. La doctrina facilita la toma de decisiones en operaciones en ausencia de órdenes concretas.

269. Como componente fundamental de la capacidad de combate de toda fuerza militar, la doctrina debe compaginar el rigor de los principios con la flexibilidad en su empleo.

270. El cuerpo doctrinal ha de ser completo, estar actualizado y ajustarse a los medios, a los objetivos, a la normativa relativa al empleo de la fuerza, y a los intereses nacionales. El cuerpo doctrinal español está compuesto por la doctrina militar nacional y por la doctrina combinada ratificada por España.

271. La doctrina militar nacional está desarrollada por las Fuerzas Armadas españolas y armonizada con la de la Alianza Atlántica. Es de aplicación, normalmente, cuando estas operen dentro o fuera del territorio nacional, bajo mando y con medios nacionales y, en su caso, a las fuerzas de otras naciones que participen mediante acuerdos bilaterales. También se aplicará en las operaciones de la Alianza en aquellos aspectos que no hayan sido ratificados por España o en ausencia de doctrina aliada.

272. Actualmente, nuestra doctrina combinada comprende fundamentalmente la desarrollada por la OTAN, normalmente con participación española. Es de aplicación a las Fuerzas Armadas españolas cuando participen en operaciones de la Alianza. En las operaciones nacionales, y en ausencia de doctrina nacional, será de aplicación aquella doctrina OTAN que haya sido ratificada e implementada por España. Para garantizar la interoperabilidad, la doctrina OTAN es de empleo habitual en las Fuerzas Armadas.

273. Cuando exista doctrina combinada procedente de la Unión Europea, de otras organizaciones internacionales de seguridad y defensa (OISD) o de coaliciones de las que España forme parte, se aplicará el mismo criterio establecido para la doctrina OTAN.

2.3.3. Principios operativos

274. La actuación de las fuerzas militares en las operaciones está guiada tanto por los principios fundamentales del arte militar como por los principios operativos que se derivan de ellos.

275. Todos estos principios guían la elaboración de doctrina y el planeamiento y conducción de las operaciones a todos los niveles. Conocerlos no es suficiente



para lograr el éxito, pero ignorarlos es, a menudo, suficiente para el fracaso. Son de aplicación permanente a lo largo de toda operación.

276. Se consideran principios operativos: la definición de los objetivos, la unidad de esfuerzo, la concentración de fuerza, la sencillez, la flexibilidad, la iniciativa, la sorpresa, la seguridad, la economía de medios y la continuidad.

2.3.3.1. Definición de objetivos

277. La *definición de objetivos* consiste en que toda operación militar debe estar dirigida a conseguir uno o varios objetivos, que deben ser entendidos como requisito para la consecución de una situación final deseada, y que han de estar claramente definidos y ser alcanzables y trascendentes.

278. El objetivo estará claramente definido cuando resulte inequívoco. Puede ser tangible, como una zona de terreno o una fuerza enemiga determinada, o intangible, como el apoyo de la población.

279. Los objetivos serán alcanzables cuando el mando designado reciba los recursos y la autoridad necesaria, y mantenga la libertad de acción necesaria para su consecución.

280. Un objetivo es trascendente cuando su consecución tiene una repercusión fundamental en el logro del objetivo del mando superior, que es la referencia principal de la operación.

2.3.3.2. Unidad de esfuerzo

281. La *unidad de esfuerzo* es la concurrencia a un mismo fin de cuantos elementos y escalones de mando intervienen en una operación.

282. Se materializa mediante el trabajo en equipo, la unidad de mando y la sincronización en tiempo y lugar tanto de las acciones militares como de las llevadas a cabo por el resto de actores que participan en la operación. Se logra mediante la acción conjunta e integrada.

2.3.3.3. Concentración de fuerza

283. La *concentración de fuerza* consiste en aplicar la potencia de combate de forma sincronizada sobre un mismo objetivo para lograr efectos decisivos.
284. Requiere unidad de esfuerzo y una acertada economía de medios.

2.3.3.4. Sencillez

285. La *sencillez* consiste en concebir el mínimo número de órdenes, procedimientos y planes claros que faciliten la ejecución.
286. Respetar la facultad de los escalones de mando subordinados para desarrollar y conducir planes a su nivel, facilita este principio y evita problemas de interpretación. Cuanto más compleja y dinámica sea la operación más importancia alcanza la aplicación del principio de sencillez.

2.3.3.5. Flexibilidad

287. La *flexibilidad* es la capacidad de comandantes, organizaciones, planes y procesos para adaptarse rápidamente a las variaciones de la situación y alcanzar el objetivo de forma diferente a la inicialmente prevista.
288. Requiere visión de conjunto, iniciativa y planes sencillos con soluciones alternativas. Contribuye a mantener y a recuperar la libertad de acción.

2.3.3.6. Iniciativa

289. La *iniciativa* es la facultad de gobernar el orden de los acontecimientos en los términos que interesen a la acción propia. Permite a las organizaciones operativas estar dispuestas para actuar de forma proactiva y mantener de una manera constante la presión sobre el adversario, adelantándose a sus acciones y decisiones.
290. La iniciativa fortalece la confianza y la determinación en la acción propia, evita ceder la iniciativa al adversario y fomenta la ambición para la consecución del éxito en el cumplimiento de la misión.

2.3.3.7. Sorpresa

291. La *sorpresa* consiste en obligar al adversario a actuar en el lugar, en las condiciones o en el momento para él inesperados, o en emplear medios o procedimientos por él desconocidos, para situarlo en condiciones de inferioridad y conseguir con ello efectos mayores con el mismo esfuerzo o que serían difícil-

mente alcanzables por otros medios. Cada operación que se emprenda debe buscar sorprender al adversario y evitar que este nos sorprenda.

292. Se basa en la confidencialidad y en la decepción, y debe ejecutarse con rapidez. Mantener la discreción resulta crucial para la sorpresa, pese a las enormes dificultades que las nuevas tecnologías representan para ello.

2.3.3.8. Seguridad

293. La *seguridad* consiste en precaverse contra la acción directa o potencial de los adversarios, paliando sus efectos o evitando la sorpresa.

294. El grado de seguridad aumenta con la información propia y la negación de información al adversario, con medidas activas y pasivas de protección, la iniciativa y la audacia ya que no implica una excesiva precaución. Es esencial para mantener la libertad de acción y la capacidad de combate.

2.3.3.9. Economía de medios

295. La *economía de medios* es la distribución ponderada de los medios y de los recursos entre las diferentes acciones y actividades de una operación en función de la prioridad asignada. Debe quedar materializada en los correspondientes planes, mediante la atribución óptima de medios y misiones.

296. Supone aceptar riesgos y requiere disponer de información actualizada, clara, precisa y en el nivel adecuado para optimizar la gestión.

2.3.3.10. Continuidad

297. La *continuidad* es la capacidad moral, de mando y control, y de sostenimiento, para actuar y apoyar la acción sin interrupción y de manera completa hasta el cumplimiento de la misión, resistiendo y recuperándose ante cualquier situación por desfavorable que esta sea o por degradado que esté el entorno.

298. Se basa en el acertado ejercicio del liderazgo, en la determinación para imponer la propia voluntad, y en la capacidad de apoyo y de resiliencia. Requiere una correcta estimación del factor tiempo y de los recursos disponibles.

3. EL ESPACIO DE LAS OPERACIONES

3.1. LOS ÁMBITOS DE OPERACIÓN

299. Los ámbitos de operación son los espacios físicos y no físicos, con características propias diferenciadas, que condicionan las aptitudes y procedimientos de los medios, fuerzas y capacidades que deben operar en ellos.

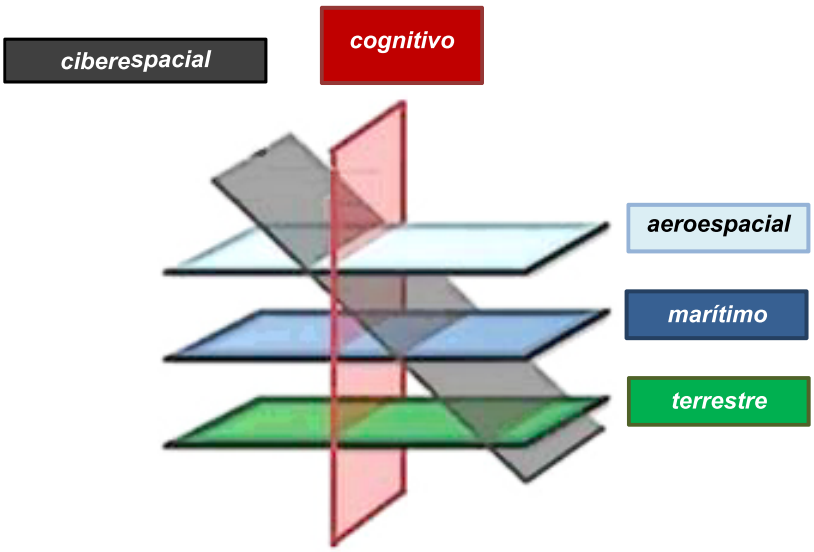


Figura 1. Los ámbitos de operación

300. Estos ámbitos son el terrestre, el marítimo, el aeroespacial, el cognitivo y el ciberespacial.

301. Los ámbitos de operación no deben ser considerados de forma aislada, sino como un conjunto en el que las acciones que tienen lugar en uno de ellos tienen efectos derivados sobre el resto.

302. Existen zonas de contacto o de intensa interacción entre ámbitos, físicos y no físicos, que dan lugar a ámbitos mixtos, como el litoral, el aeroterrestre, el aeronaval, o los que generan el ámbito ciberespacial y el cognitivo, como las redes sociales, transversales al resto de ámbitos.

303. Los ámbitos mixtos son de especial interés para las operaciones por ser de frecuente y necesario empleo, por implicar una dificultad añadida para la coordinación de las acciones y por requerir procedimientos no solo específicos sino además conjuntos.

304. No se debe identificar la natural forma de acción de un tipo de fuerza en un ámbito de operación determinado con un falso sentido de propiedad o exclusividad sobre él, ya que raramente se opera en solitario en un único ámbito.

3.1.1. Ámbito terrestre

305. El *ámbito terrestre* está formado por la superficie sólida del planeta. En él se asienta el ser humano y, por tanto, se localizan sus poblaciones y los centros de poder tecnológicos, culturales y de producción, así como gran parte de los recursos naturales accesibles. Exige a las Fuerzas Armadas capacidad para operar en un amplio espectro de situaciones geográficas que van desde espacios con condiciones extremas para la vida y el movimiento, hasta zonas densamen-

te urbanizadas con una elevada presencia de no combatientes. Proporciona acceso a los centros de poder y a las infraestructuras, y con ello posibilidad de despliegues permanentes y contacto con la población. En este ámbito operan principalmente los combatientes y medios terrestres y tienen sus bases todos los demás.

3.1.2. Ámbito marítimo

306. El *ámbito marítimo* es un ámbito físico que representa dos tercios de la superficie del planeta e incluye los mares y océanos, sus profundidades, la tierra sumergida y las aguas interiores navegables. Respecto a los mares y los océanos su principal características es la inexistencia de fronteras físicas, constituyendo las aguas internacionales un espacio global común *(global common)* donde ninguna nación posee derechos soberanos y en los cuales se desarrolla el comercio mundial y actividades de toda índole. Como elemento importante hay que destacar la escasa regulación existente, lo que supone un potencial origen de conflictos. El ámbito marítimo proporciona a las Fuerzas Armadas acceso al litoral, movilidad, proyección, permanencia y autonomía logística.



3.1.3. Ámbito aeroespacial

307. El *ámbito aeroespacial* es un ámbito físico que envuelve a los ámbitos terrestre y marítimo, y que ofrece la posibilidad de utilizar la tercera dimensión sobre la superficie, con un amplio espectro de alcances y altitudes. Sus características limitan, en el ámbito aéreo, la permanencia para operar en él y requiere disponer

de bases en superficie. Este ámbito proporciona a las Fuerzas Armadas las capacidades de penetración, aplicando potencia de fuego a grandes distancias con precisión, de proyección rápida y de obtención de información con rapidez y perspectiva. En él operan principalmente los medios aeroespaciales y los balísticos.

3.1.4. Ámbito cognitivo

308. El *ámbito cognitivo* es un ámbito intangible inherente al ser humano, considerado de forma individual, socializada u organizada, y es consustancial a su capacidad de juicio y de toma de decisiones. Este ámbito alcanza a las voluntades de todas las personas afectadas por el conflicto y a los sistemas de inteligencia artificial, por lo que impregna al resto de ámbitos. Su principal limitación es que para operar en él se manejan aspectos intangibles y de difícil evaluación, como los valores, las percepciones, la conciencia, las actitudes y los prejuicios. Se entiende por *percepción* la interpretación subjetiva, elaboración personal o representación mental, fruto de la interiorización de la información y los estímulos recibidos del entorno. Este ámbito permite a las Fuerzas Armadas alcanzar objetivos que quedan fuera del alcance de otros, mediante el empleo de técnicas de comunicación, la ciencia psicológica y otras ciencias sociales.

3.1.5. Ámbito ciberespacial

309. El *ámbito ciberespacial* es el ámbito artificial compuesto por infraestructuras, redes, sistemas de información y telecomunicaciones y otros sistemas electrónicos, por su interacción a través de las líneas de comunicación sobre las que se propaga y el espectro electromagnético (EEM), así como por la información que es almacenada o transmitida a través de ellos. Es transversal a los demás ámbitos y no está sujeto a un determinado espacio geográfico. Le caracterizan su extensión, el anonimato, la inmediatez y su fácil acceso. Finalmente, su carácter artificial y su rápida evolución generan continuas vulnerabilidades y oportunidades.

3.2. LOS ENFRENTAMIENTOS Y LOS EFECTOS

310. Los enfrentamientos se producen cuando, por la existencia de voluntades contrapuestas, se llevan a cabo acciones y respuestas que pretenden conseguir efectos en beneficio de intereses antagónicos. En el curso de las operaciones, dichos enfrentamientos tienen lugar en los ámbitos de operación.

311. Se entiende por *efecto* el cambio en el estado físico, de funcionamiento o de comportamiento de un sistema o elemento de un sistema como resultado de una acción, conjunto de acciones u otras causas; un efecto puede a su vez producir otros efectos.

312. Para facilitar un correcto análisis y comprensión, los efectos se clasifican de diversas formas: deseados o no deseados, inmediatos o diferidos, acumulati-

vos, en cascada o colaterales. Por su naturaleza los efectos, pueden ser físicos, virtuales y psicológicos:

a) Efectos físicos, cuando se lleva a cabo la destrucción, daño o deterioro físico de las capacidades funcionales de un sistema o sistemas determinados.
b) Efectos virtuales, cuando se afecta de forma no física a la capacidad de funcionamiento de un sistema o sistemas determinados.
c) Efectos psicológicos, cuando se producen cambios en las percepciones que influyen en la toma de decisiones y en los comportamientos.

313. Como producto de los enfrentamientos, la victoria es alcanzada por quien logra unos efectos decisivos sobre su adversario; por ello, el combate no deja de ser una lucha entre contendientes por dilucidar qué efectos prevalecen. En este sentido cabe hablar de enfrentamiento físico, virtual o psicológico.



3.3. DELIMITACIÓN DEL ESPACIO DE LAS OPERACIONES

314. Los conflictos actuales tienden a ser transfronterizos, al romper los tradicionales límites geográficos, políticos y legales; multiámbito, al afectar a todos los posibles ámbitos de operación; y multifunción, al involucrar a todos los instrumentos de poder. Sin embargo, sigue siendo necesario delimitar el espacio donde se van a ejecutar las operaciones.

315. El *espacio de las operaciones* es la porción de los ámbitos de operación, físicos y no físicos, en los que operan los instrumentos de poder, en particular el instrumento militar, se ejecutan las acciones, tienen lugar los enfrentamientos, y se producen los efectos.

316. Está conformado por espacios, volúmenes y dimensiones físicas tangibles que no siempre tienen continuidad, y otros intangibles que los conectan y a los que se superponen.

317. La aplicación de una capacidad determinada en cualquiera de los ámbitos de operación puede tener efectos físicos, virtuales o psicológicos incluso en zonas remotas a aquellas donde haya tenido lugar la acción, como ocurre con las efectuadas en el ciberespacio o en el ámbito cognitivo.

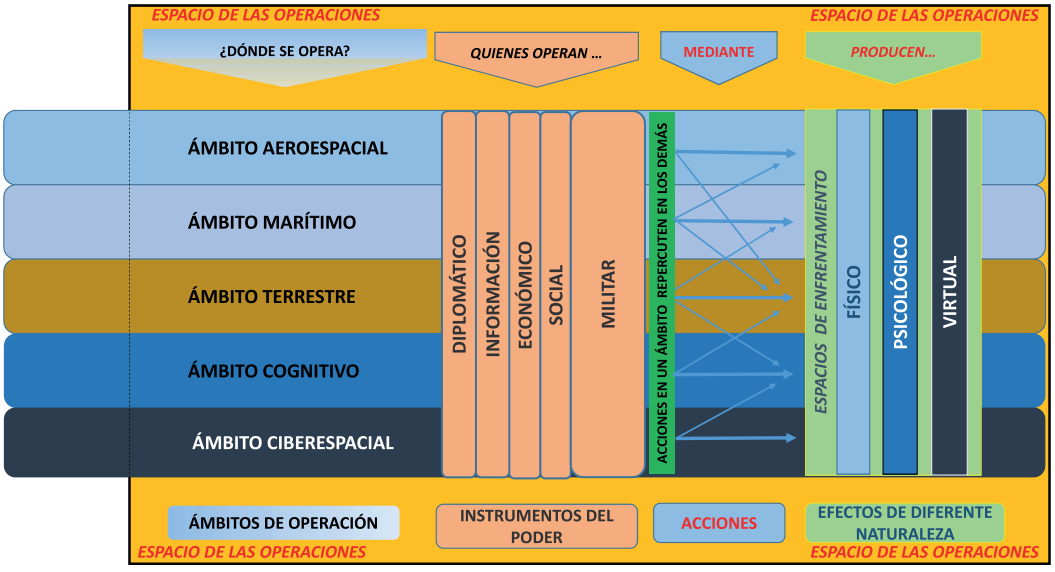


Figura 2. Espacio de las operaciones

318. Este hecho es lo que mejor refleja la dificultad para delimitar el espacio de las operaciones, ya que, como se ha visto, sus dimensiones no son solamente físicas, sino que se extienden más allá de los límites geográficos tradicionales.

3.4. ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO DE LAS OPERACIONES

319. La delimitación general del espacio de las operaciones corresponde al Gobierno y su concreción más detallada a la cadena de mando operativa según progresa el planeamiento de las operaciones. Esta delimitación no solo consiste en determinar las tradicionales referencias geográficas o físicas, sino también otros parámetros adaptados a los ámbitos de operación ciberespacial y cognitivo.

320. Se denomina *teatro*, o teatro de la guerra en su denominación tradicional, a los espacios físicos y no físicos que se ven afectados en un conflicto armado. Puede contener más de un teatro de operaciones y siempre, el territorio nacional.
321. *Territorio nacional (TN)* está formado por los espacios físicos y no físicos de soberanía de la nación.
322. *Teatro de operaciones (TO)*, es el conjunto formado por los espacios, físicos y no físicos, que son necesarios para desarrollar y sostener las operaciones. Incluye una o varias zonas de operaciones (ZO) y las líneas de comunicaciones (LOC). También incluye a los cuarteles generales, y los elementos y nodos de mando y control relacionados con la operación que estén localizados fuera de zonas de operaciones. Puede incluir todo o parte del territorio nacional (*TN*) y, en su caso, otros espacios de interés que se determinen.
323. *Líneas de comunicaciones (LOC):* están formadas por los nodos y las rutas que conectan los puntos de embarque/desembarque (POE/POD), en TN o en otros países que se especifiquen, con el destino final (FD) de las fuerzas, para su despliegue, sostenimiento y repliegue. Se entiende por nodos a los POE/POD, las áreas y naciones de tránsito, y las bases avanzadas, entre otros.
324. *Zona de operaciones (ZO)*: es el área o conjunto de áreas del TO con efectos operativos y, además, administrativos, económicos y disciplinarios, donde despliegan personal y fuerzas militares españolas para el desarrollo de su misión en el contexto de una operación. En operaciones combinadas la ZO se definirá sobre la base del área o áreas de operaciones conjuntas (JOA) determinadas en la documentación operativa multinacional y en las directrices del JEMAD.
325. *Área de operaciones conjuntas (Joint Operations Area, JOA*): (según denominación OTAN; otras OISD pueden tener otras denominaciones) es el área definida por el nivel estratégico militar en la que el comandante operacional planea, conduce y ejecuta las operaciones conjuntas durante un determinado espacio de tiempo y con una determinada finalidad.
326. *Área de operaciones (Area of Operations, AOO):* los volúmenes geográficos definidos por el comandante operacional dentro de su JOA en el que los comandantes subordinados planean y conducen sus operaciones con la máxima libertad de acción posible.
327. El *Área de operaciones de ciberdefensa (AOCD):* es la parte del ciberespacio en el que de manera permanente o puntual, se ejecutan operaciones militares. Está formado de manera permanente, por todas las redes y sistemas de información y telecomunicaciones empleadas por el Ministerio de Defensa y las de potenciales adversarios, y de manera eventual, por las de adversarios o terceros que estuvieran afectando, o pudieran afectar, a las operaciones, así como por las de aquellos otros cuya protección le sea encomendada a las Fuerzas Armadas.
328. En el ámbito cognitivo el espacio de las operaciones se delimita mediante audiencias**.** Una *audiencia* es un grupo humano definido, sobre el cual se tiene autorización para realizar una actividad de información concreta en unas condiciones determinadas, en beneficio de las operaciones propias. Las audiencias pueden ser propia, favorable, neutral, competidora o adversaria.

4. EL ENTORNO OPERATIVO

329. Todas las acciones y operaciones que llevan a cabo los instrumentos de poder, fundamentalmente el militar, tienen lugar en unos determinados entornos operativos. Cada operación se lleva a cabo en un entorno operativo concreto y distinto, por lo que conocerlo y entenderlo es esencial para poder operar en ellos.

330. Se entiende por *entorno operativo* al conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan al empleo de las capacidades y a la toma de decisiones, en relación con la operación. El entorno evoluciona con la intensidad y la rapidez con que lo hacen dichas condiciones, circunstancias o influencias.

331. Se denomina *situación* al estado del entorno operativo en un momento y lugar determinado. Se considera que la situación de un entorno está más o menos degradada en función de las dificultades que presenta para operar en él.

332. A lo largo del planeamiento y ejecución de una operación, el análisis riguroso del entorno operativo proporciona al comandante un conocimiento global y detallado de la situación, le facilita una acertada y oportuna toma de decisiones así como la comprensión de sus potenciales efectos y consecuencias. Este análisis es un proceso constante y perfectible a lo largo de la operación y requiere unas robustas capacidades de inteligencia.

333. Existe gran diversidad de condiciones, circunstancias e influencias que pueden afectar a este entorno como, entre otras, el marco geopolítico y legal, el apoyo a la operación, las capacidades propias y de los adversarios, la situación económica, social, lingüística, étnica y religiosa, el grado de urbanización y desarrollo, de violencia, de libertad de prensa y desinformación, la orografía, la climatología y las condiciones medioambientales y sanitarias.

334. Para facilitar el análisis del entorno operativo, es de utilidad considerar categorías o áreas tales como la política, la militar, la económica, la social, las infraestructuras, la información, la física y la temporal (PMESII-PT). Estas áreas están vinculadas entre sí y son interdependientes.

"En lo que más se distingue este ilustre español (Gonzalo Fernández de Córdoba, "el Gran Capitán") es en comprender la clase de guerra que hace y los enemigos con quienes lucha, amoldando su método, y hasta su carácter personal, a las circunstancias".

Francisco Villamartín, comandante. "Nociones de Arte Militar", 1863

335. Los responsables del planeamiento y de la toma de decisiones deberán analizar y comprender todos estos factores para poder ponderar y decidir la forma de proceder, ya que, de hecho, acciones propias iguales podrán producir efectos diferentes en entornos operativos distintos.

336. Este análisis y comprensión no puede considerarse suficientemente completo hasta haber incorporado las percepciones que los diferentes actores tienen de ese mismo entorno, lo que da lugar a una comprensión agregada, no exclusivamente propia.

5. LOS ADVERSARIOS

337. Adversario es el conjunto de actores de un conflicto a los que se les reconoce como potencial o abiertamente hostiles para los intereses propios o aliados y contra los cuales se puede prever el uso de la fuerza.

338. No en todas las operaciones existen adversarios o están suficientemente identificados. Existen ocasiones, como en las catástrofes naturales, en las que la hostilidad no procede de un actor concreto, sino del propio desorden y del caos inherente a este tipo de situaciones. En otras, como en el caso del ciberespacio, el anonimato que lo caracteriza proporciona la cobertura idónea para que los ataques, a pesar de que su efectividad sea considerable, puedan pasar inadvertidos y su autoría sea difícil de atribuir.



5.1. TIPOLOGÍA DE ADVERSARIOS

339. Los potenciales adversarios pueden ser estados propiamente dichos, actores no estatales, o adversarios por delegación, conocidos como *proxies*.

340. Estados. Cuando el adversario es un estado, o una coalición de estados, sus acciones están sujetas, en mayor o menor medida, al derecho internacional y a la opinión pública. Puede emplear todos los instrumentos de poder, destacando la utilización de fuerzas regulares aunque sin descartar otras formas de acción más o menos encubiertas. El conflicto en este caso puede tener un principio y un fin definidos, decididos por el poder político de cada estado.

341. Actores no-estatales. En esta categoría se reúne una enorme disparidad de organizaciones y grupos, que además pueden presentar características mezcladas. Aunque sea difícil encontrar actores no-estatales puros, puede ser habitual tener que enfrentarse a grupos que se mueven entre el terrorismo, la guerrilla y la criminalidad, y que se inclinarán hacia uno o hacia otro según las circunstancias.

342. Dentro de los actores no-estatales se destacan los siguientes:

a) Las organizaciones terroristas no reconocen los límites legales y morales habituales del uso de la fuerza; no están sujetas a las normas legales internacionales que limitan la actividad de los estados, ni comparten los valores de las fuerzas militares. Entre sus objetivos están influir en los procesos políticos de toma de decisiones, debilitar a los estados, derrocar a sus gobiernos e intentar controlar territorios y poblaciones para fines diversos. Con el tiempo, y si obtienen el grado necesario de éxito, financiación y apoyo popular, pueden evolucionar hacia organizaciones guerrilleras.

b) Las guerrillas o milicias están inspiradas en torno a criterios ideológico-políticos, tribales, religiosos o una mezcla de los tres; no representan a un estado legítimo pero aspiran a tomar el poder por la fuerza en un estado o a convertirse en uno. Por tanto, pueden emplear organizaciones y procedimientos asimilables, al menos parcialmente, a los de un ejército regular, y habitualmente intentarán evolucionar hacia una fuerza regular si las condiciones del conflicto lo permiten.

c) El crimen organizado no busca a priori la derrota del estado, pero sí su debilidad para poder parasitarlo. Las actividades de apariencia legal y las relaciones existentes con determinados estados y grupos terroristas, entre los cuales pueden camuflarse y a los cuales pueden suplantar, dificultan su identificación y convierten al crimen organizado en una amenaza real para la seguridad.

343. Adversarios por delegación *proxies***.** Son los actores no estatales o estados débiles empleados de forma encubierta por un tercer estado adversario con la finalidad de alcanzar sus propios objetivos. De esta forma, el tercer estado y su proxi forman en cierta manera un solo conjunto.

344. La realidad no siempre se ajusta a esta diferenciación entre estados, actores no estatales y *proxies*, sino que en ciertas ocasiones sus límites de actuación se di-

fuminan. Ciertos estados no se comportan completamente como tales, sino que pueden convivir o compartir el poder con milicias u organizaciones criminales, o bien en otros casos, pueden protegerlas, fomentarlas o promocionarlas fuera de sus fronteras en su beneficio. En ocasiones, algunas de estas organizaciones llegan a poseer comportamientos más asimilables a los de un estado que los del propio estado fallido con el que conviven.

5.2. FORMAS DE ACTUACIÓN DEL ADVERSARIO

345. No es descartable que, en el curso de una operación militar, el adversario nos sea simétrico en capacidades y forma de operar, use procedimientos convencionales, emplee combatientes regulares, tenga un propósito definido y conocido, y comparta los principios y valores propios.

346. Sin embargo, es más probable que el adversario difiera en uno o en varios de estos aspectos y en consecuencia rehúya el enfrentamiento en lugares y modos en los que se sabe inferior, haciéndolo donde y como explote mejor sus capacidades y nuestras debilidades. Para ello puede que emplee actores interpuestos, fuerzas no reconocidas o encubiertas e incluso civiles; que use formas de actuación alegales o abiertamente ilegales; que posea conceptos diferentes de victoria, derrota e importancia del tiempo; que no reconozca autoridad internacional alguna y que defienda principios y valores distintos o antagónicos a los nuestros; es decir, que actúe de forma asimétrica.

347. La asimetría no se produce tanto por la diferencia de capacidad de combate entre contendientes, como por las discrepancias morales y las diferencias en los procedimientos empleados. Cuando un adversario emplea la confrontación asimétrica, dificulta la adopción de respuesta adecuada, el empleo de la fuerza proporcionada y la consecución de los efectos deseados.

348. La combinación de actuaciones simétricas y asimétricas, y la gran variedad de estas últimas, dan lugar a numerosas formas de actuación en su puesta en práctica por los potenciales adversarios.

349. En ocasiones, el adversario tratará de disuadir o inducir a otros a reaccionar de una determinada manera, efectuando una presión directa mediante la amenaza de empleo de armas convencionales o de destrucción masiva, o una presión indirecta a través de *proxies*, amenazas de terceros, o el uso de grupos de poder en el interior o en la diáspora.

350. Llegado el caso, el adversario puede llevar a cabo acciones de combate convencional, bien generalizadas en todos los ámbitos de operación y con gran movilización de recursos que pongan en juego los intereses vitales del estado, o bien limitadas en objetivos o en tiempo.

351. En cualquier tipo de modelo, tanto en el caso de haber alcanzado cierta situación de ventaja como en el de no ser capaz de alcanzar sus objetivos, el adversario puede optar por alargar el conflicto, incluso eludiendo el combate, para dar ocasión a que el tiempo u otra variable produzcan el debilitamiento de la determinación contraria u otro cambio favorable en el entorno.

352. Otro grupo de opciones son las subversivas en las que, en una primera fase oculta los objetivos y formas de acción aprovechando la ambigüedad y la confusión, pudiendo recurrir a acciones desestabilizadoras que buscan paralizar la acción de las fuerzas contrincantes, y en otra fase posterior más favorable hace públicas sus intenciones y adopta la forma de insurrección generalizada.

353. En cuantas ocasiones le es posible, el adversario trata de privar al contrario de soporte legítimo, mediante el bloqueo de la toma de decisiones a nivel político por parte de la comunidad internacional y la manipulación de la información sobre potenciales arbitrariedades, accidentes y errores.

"El Emperador... debe usar en tiempo de guerra de armas et de todas aquellas cosas de que se pueda ayudar contra sus enemigos por mar et por tierra..."

Alfonso X. Ley IV de "Las Siete Partidas", siglo XIII.

354. La amenaza híbrida se caracteriza por emplear, de forma simultánea y adaptativa, todo tipo de instrumentos de poder; procedimientos convencionales junto a tácticas irregulares y a actividades terroristas; crimen organizado; nuevas tecnologías; ataques en el ciberespacio; presión política y múltiples tipos de herramientas de información y desinformación, incluyendo las noticias falsas y la mentira en sí misma. Todo ello evitando o limitando los enfrentamientos convencionales.

355. La principal característica de la amenaza híbrida radica en que trata de alcanzar sus objetivos evitando cruzar el umbral que define un conflicto abierto, lo que provocaría una escalada militar. De esta manera, se genera una dificultad añadida en la toma de decisiones del adversario, aprovechando la inacción del rival para desestabilizar y obtener réditos geopolíticos y operativos.

6. EL ESPECTRO DE LOS CONFLICTOS

356. Las formas de actuación mencionadas anteriormente pueden ser utilizadas, simultánea o alternativamente, en la forma, duración, intensidad y momento que mejor beneficie a los intereses de cada adversario dando lugar a diferentes tipos de conflictos que pueden ser difíciles de definir y de predecir su evolución.

357. Las operaciones de las Fuerzas Armadas, en consecuencia, tendrán que adaptarse de tal forma que busquen la máxima eficacia operativa en una gran variedad de entornos en los que el grado de violencia presente o potencial es el parámetro diferenciador principal.

358. El *espectro de los conflictos* relaciona el grado de violencia del entorno con el tipo de capacidades y actividades que la fuerza emplea en las operaciones.

359. Se entiende por *intensidad del entorno* al grado de oposición, o de violencia, presente en una zona de operaciones. Los entornos pueden ser de alta, media y baja intensidad.

a) En entornos de alta intensidad la oposición militar está organizada y dispone de potencia de combate con gran capacidad de destrucción física. Predominan las operaciones de combate convencional, aunque estas pueden combinarse con acciones de tipo asimétrico.

b) En los entornos de media intensidad, existe oposición de tipo militar, pero no está eficazmente organizada y coordinada o pese a estarlo, cuenta con una limitada potencia de combate. Puede producirse una alternancia entre operaciones convencionales limitadas y no convencionales, con predominio normalmente de estas últimas.

c) En los entornos de baja intensidad no existe una oposición militar organizada, pero sí pueden desarrollarse situaciones de violencia esporádica por parte de grupos armados o terroristas y se realizan principalmente operaciones para garantizar la libertad de acción propia frente a amenazas no convencionales.

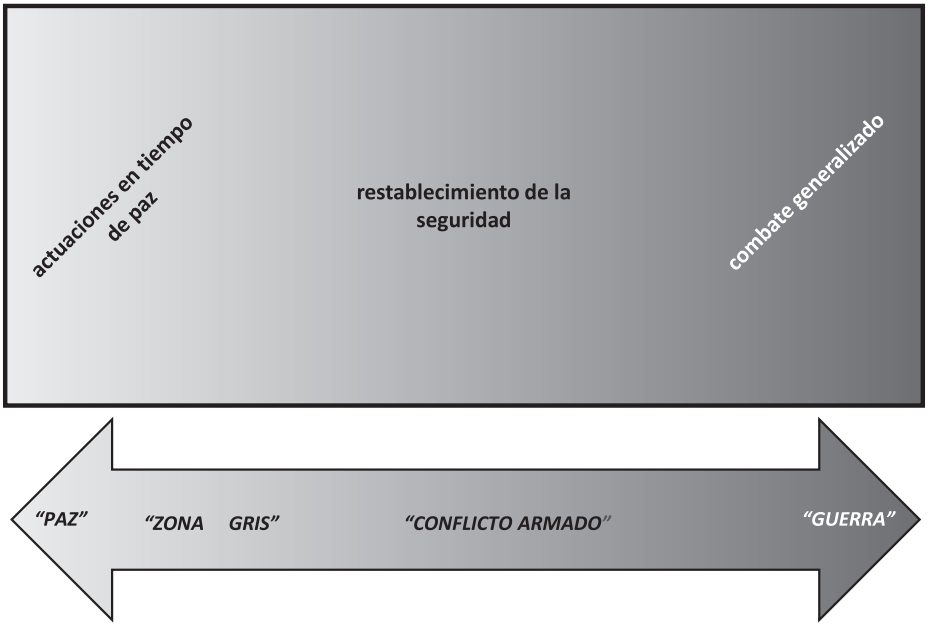


Figura 3. El espectro de los conflictos

360. Todos los participantes en operaciones deben entender en profundidad el entorno para identificar las condiciones de ejecución de las acciones a realizar, y en particular, las referidas al uso de la fuerza, y así evitar una escalada no deseada que pueda derivar en un incremento de la violencia.

361. El propio concepto de «espectro» refleja que no existen límites claramente definidos en relación con la intensidad del conflicto, sino que la escala es gradual y la transición de un tipo a otro es progresiva según varíe el grado de violencia. Una operación puede desarrollarse simultánea o progresivamente en diferentes regiones del espectro de los conflictos. Asimismo su intensidad en un momento dado podrá ser muy diferente al que corresponde al tipo de campaña u operación principal que se está llevando a cabo.
362. El espectro de los conflictos se extiende desde las actuaciones en tiempo de paz, hasta el combate generalizado de alta intensidad, pasando por una zona gris de transición (no paz-no guerra).

6.1. LA ZONA GRIS

363. Existe una zona del espectro de los conflictos donde predominan las actuaciones situadas al margen del principio de buena fe entre estados (*bona fide*) que pese a alterar notablemente la paz no cruzan los umbrales que permitirían o exigirían una respuesta armada. Es la llamada zona gris.
364. Los vacíos legales o la normativa excesivamente garantista, las debilidades políticas, sociales, organizativas y de resiliencia de los estados, la burocratización de la gestión del conflicto y la complejidad en el proceso de toma de decisiones son elementos que conforman la magnitud de la zona gris.
365. Las actividades que se pueden llevar a cabo en esta zona, entre las que se encuentran los ciberataques, la propaganda, los sabotajes, las operaciones encubiertas o clandestinas, los disturbios y otras similares, tienden a mantenerse en un entorno de baja intensidad. Dichas actividades, con mayor o menor grado de ambigüedad y visibilidad, persiguen crear un clima de desinformación y confusión que desestabilicen y debiliten al adversario.

6.2. TIPOS DE CAMPAÑA U OPERACIÓN PRINCIPAL

366. Con carácter general se pueden identificar los siguientes tipos de campaña u operación principal en virtud de la región del espectro de los conflictos en que tienen lugar.

6.2.1. Combate generalizado

367. Las operaciones de combate generalizado se producen normalmente cuando los estados ven amenazados intereses que son considerados vitales para ellos. Implican el empeño de todas las capacidades de los instrumentos de poder en entornos de alta intensidad.
368. Las fuerzas empeñadas pueden llegar a ser de gran entidad y el ritmo de las operaciones ser muy dinámico y requerir gran consumo de recursos; pueden abarcar todo tipo de acciones, desde la combinación de combates convencionales con actividades irregulares, hasta el empleo de armas de destrucción masiva.

6.2.2. Restablecimiento de la seguridad

369. El restablecimiento de la seguridad tiene por finalidad esencial reducir el nivel de violencia en la zona de conflicto hasta establecer una percepción de seguridad tal que posibilite la transición a una situación de ausencia de conflicto mediante operaciones militares integradas con iniciativas de gobernabilidad y de desarrollo económico sostenibles en el tiempo. La participación de instrumentos de poder y agentes no militares puede llegar a ser muy relevante y las operaciones adoptar un acusado carácter multidisciplinar.

370. El adversario, aunque pudiera haber sido aparentemente derrotado, podrá reaparecer con acciones de muy distinta índole y distintos grados de violencia.

371. Las operaciones, que suelen ir precedidas de acuerdos, mandatos o resoluciones para obligar a una nación a obedecer la ley internacional, pueden requerir fases de combate limitado y la ejecución de acciones orientadas al restablecimiento de la seguridad, la asistencia humanitaria, al desarme, la desmovilización, la reintegración de excombatientes, la mediación, la reconstrucción, la gobernanza y la protección de las actividades de otros actores civiles.



6.2.3. Actuaciones en tiempo de paz

372. En tiempo de paz las operaciones nacionales permanentes representan el esfuerzo principal de las FAS. Además, también desarrollan actividades en apoyo a la acción de otros instrumentos del estado, a través de la cooperación con autoridades civiles y FCSE, integradas en actividades y operaciones no militares, dentro o fuera del territorio nacional, para reforzar el entorno de seguridad mediante el apoyo a la estabilidad local o regional.

373. Entre estas, se pueden destacar las de disuasión, de apoyo a la seguridad, de respuesta ante catástrofes, de fortalecimiento de la confianza y de la cooperación internacional, de ciberdefensa, de inteligencia, de información y las que se llevan a cabo para garantizar la libertad de navegación y de sobrevuelo.

7. EMPLEO DE LA FUERZA EN OPERACIONES

7.1. CAPACIDAD DE COMBATE

374. La condición esencial para que una organización operativa pueda llevar a cabo con éxito una operación militar es que el diseño de mando y de fuerzas sea el adecuado y disponga de la capacidad de combate necesaria.

375. La *capacidad de combate* es la aptitud que posee una fuerza militar para cumplir la misión de combate encomendada. Tiene tres componentes: el moral, el intelectual y el físico. Los tres están interrelacionados y ninguno de ellos tiene prevalencia sobre los demás.

376. El componente moral (querer) es parte esencial del elemento humano, que es el aspecto más importante y a la vez más difícil de medir y predecir de un conflicto. Se basa en la voluntad, la confianza en el mando y en sí mismo, la formación en los valores, el compañerismo, la cohesión de la fuerza y un adecuado apoyo y asistencia del personal; el amplio respaldo político y de la opinión pública a las operaciones militares son fundamentales para la moral. El grado de moral tiene reflejo en el entusiasmo, la convicción, la perseverancia y la determinación en el uso de las capacidades militares. Para potenciar este componente se requiere motivación, liderazgo y convencimiento de que el uso del instrumento militar es legítimo, ético y necesario para la seguridad y para alcanzar los objetivos establecidos.

377. El componente intelectual (saber) proporciona el conocimiento necesario para comprender el contexto en el que se utiliza el instrumento militar, y el necesario juicio para emplear los demás componentes de la capacidad de combate en el cumplimiento de la misión. Se basa en la doctrina militar, la formación técnica y humanística, la instrucción y el adiestramiento. Requiere de un profundo afianzamiento de conocimientos, experiencias y criterios, pero también una constante innovación y perfeccionamiento de los conceptos, procesos, tácticas, técnicas y procedimientos.

378. El componente físico (poder) proporciona los medios para la utilización del instrumento militar, cuya característica principal distintiva es la *potencia de combate*, entendida como el conjunto de medios de fuerza destructiva y disruptiva que pueden ser empleados por una unidad militar contra un oponente en un momento dado. La combinación de sistemas de armas, sensores y equipos, junto con el componente intelectual y el moral, confieren a los citados medios, la capacidad de acción colectiva, efectiva y eficiente.

7.2. FORMAS DE ACTUACIÓN

379. Los ejércitos han operado tradicionalmente con unidades de otras naciones, compartiendo suerte en guerras, batallas y combates. Esta acción combinada ha sido una constante histórica que se ha adaptado a los condicionantes de cada momento.

380. El tiempo en el que los ejércitos y las armadas operaban por separado, colaborando entre ellos tan solo en lo que les resultaba imprescindible, es tiempo pasado. La acción conjunta se ha demostrado multiplicadora de las capacidades militares.

381. Por otra parte, la creciente complejidad y dinamismo de los entornos operativos ha ido impulsando un enfoque integral de las operaciones mediante una mayor interacción del instrumento militar con los esfuerzos diplomáticos, policiales, informativos, solidarios y económicos, tanto públicos como privados.

382. Los conflictos actuales ponen de relieve la necesidad de superar la mera interacción cívico-militar aplicando a las operaciones el principio de unidad de acción. Para las FAS implica la integración de la acción combinada y de la conjunta con la acción integrada con los demás instrumentos de poder.

7.2.1. La acción combinada

383. La *acción combinada* es aquella en la que fuerzas, elementos o capacidades de varios países operan bajo una misma estructura de mando para cumplir una misión determinada.

384. Las fuerzas militares multinacionales pueden operar de forma plenamente combinada cuando son interoperables; de lo contrario es necesario operar a través de instrumentos de enlace que faciliten la participación en operaciones de las fuerzas no interoperables, en la medida de sus posibilidades.

385. La interoperabilidad es la voluntad y la capacidad para superar las diferencias culturales, organizativas, de procedimiento y tecnológicas, con el fin de operar con eficacia hacia un objetivo común. Desde el punto de vista militar, se basa fundamentalmente en la unidad de doctrina y en la compatibilidad de sistemas. Técnicamente se concreta en la capacidad de los sistemas, personas, unidades y fuerzas para proporcionar servicios a otros sistemas, personas, unidades o fuerzas, aceptar los procedentes de ellos y usar estos servicios para operar juntos de forma eficaz.

7.2.2. La acción conjunta

386. La *acción conjunta* es la forma básica de actuación en operaciones de las Fuerzas Armadas españolas y de la Guardia Civil en el cumplimiento de sus misiones militares, que bajo la dirección de una única estructura de mando y con una misma doctrina militar, actúan con la máxima eficacia para alcanzar los objetivos asignados.

387. Requiere un profundo conocimiento de los procedimientos comunes, de las capacidades específicas y de los condicionantes que afectan a su empleo. Permite optimizar los recursos, los esfuerzos y el empleo de los medios más idóneos para cada acción.

388. Las operaciones militares nacionales que son conjuntas por naturaleza, pueden ser además combinadas o integradas en función del tipo de acción empleada.

389. Cuando las condiciones del entorno operativo requieran que las operaciones conjuntas deban llevarse a cabo con carácter preponderante en un determinado ámbito de operación y, en consecuencia, se necesite emplear de forma dominante medios, unidades, apoyos y capacidades específicamente adaptados a él, esas operaciones conjuntas podrán recibir la denominación de operaciones terrestres, navales, aéreas, cibernéticas, de información u operaciones especiales.



7.2.3. La acción integrada

390. La *acción integrada* en una operación es el empleo, por una sola cadena de mando, de las capacidades militares y de otras aportadas por los instrumentos de poder del Estado, de la sociedad, o de aliados, para alcanzar un objetivo compartido.

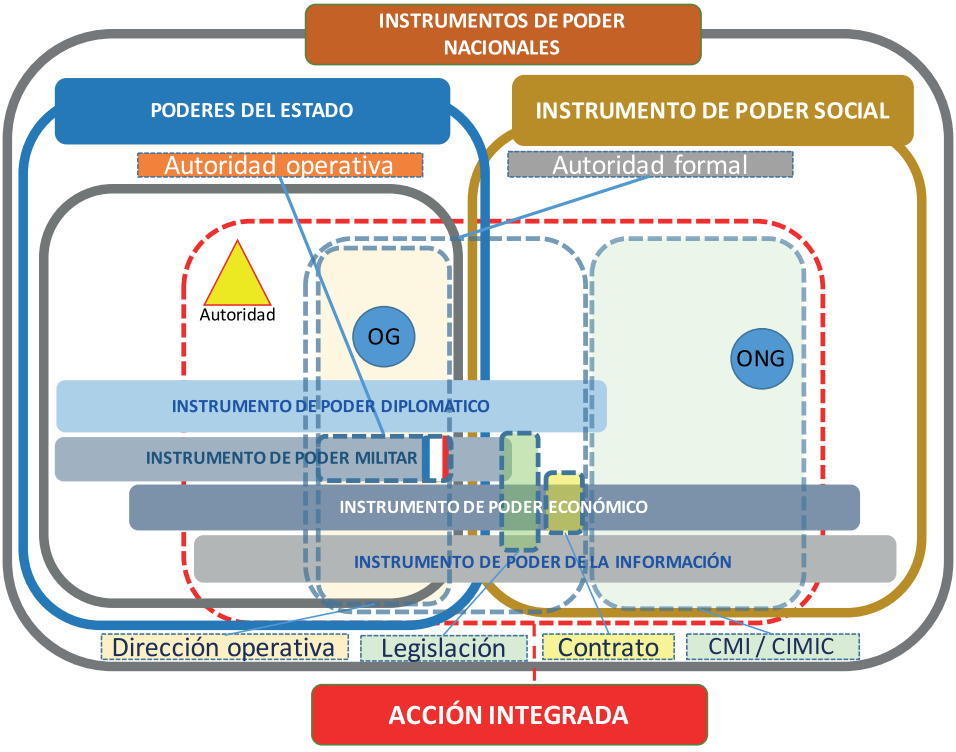


Figura 4. Acción integrada

391. Para llevarla a cabo, es necesario que los comandantes reciban una delegación de autoridad que permita la dirección operativa de los elementos aportados por los instrumentos no militares. De forma recíproca sucede cuando fuerzas militares actúan bajo la dirección de una autoridad civil.

392. Con los actores no estatales con los que no existe relación de jerarquía, cada comandante coordina las acciones hacia el objetivo compartido basándose en la autoridad que ostenta, en la que pudiera tener de origen contractual, o en su capacidad de influencia personal, apoyándose en la interacción y cooperación cívico-militar.

393. Mediante la acción integrada se posibilita la unidad de esfuerzo de las capacidades militares con las actividades llevadas a cabo por otros departamentos ministeriales y, en general, por organismos públicos y privados, el sector empresarial, organizaciones no gubernamentales e internacionales, y por nuestros aliados, bajo la dirección operativa de la autoridad que corresponda, militar o no.

7.3. REGLAS DE ENFRENTAMIENTO

394. Las instrucciones para el empleo de la fuerza en una operación se concretan en las reglas de enfrentamiento (*Rules of Engagement*, *ROE*).

395. Las *reglas de enfrentamiento* (*ROE*) son normas de carácter operativo ajustadas a derecho que proporcionan a los comandantes de todos los escalones de mando y a los

miembros de las unidades, guía y respaldo para el empleo de la fuerza determinando las circunstancias, condiciones, grado y forma en las que se puede, o no, aplicar.

396. Las ROE se concretan en autorizaciones o prohibiciones en el uso de la fuerza, que deben aplicar las unidades militares en cada momento, de acuerdo con el desarrollo de las operaciones y la situación en la zona con objeto de asegurar su aplicación controlada y sus efectos.

397. Las ROE deben ajustarse a las necesidades operativas derivadas del cumplimiento de la misión y de la dirección estratégica. Deben estar a disposición de la fuerza con la suficiente antelación al inicio de las operaciones.

398. Estas reglas no pueden limitar el derecho de legítima defensa, según lo dispuesto en la legislación penal nacional y en el derecho internacional. En cualquier situación se aplicará el principio de empleo de la mínima fuerza necesaria.

399. La legítima defensa es una causa de exención de la responsabilidad criminal, que afecta al que actúa en defensa de la persona o de los derechos propios o ajenos, según unos criterios definidos.

400. Se define *mínima fuerza* como el menor grado de fuerza necesario y proporcional para lograr el objetivo o asegurar la autodefensa, incluyendo el uso de la fuerza letal.

7.4. EL PLANEAMIENTO Y LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES MILITARES

401. Cuando la gestión de crisis o de conflictos implica el empleo del instrumento militar, las Fuerzas Armadas reciben la responsabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos militares necesarios para lograr la situación final deseada, cumpliendo las condiciones de ejecución establecidas.



402. En este contexto la *misión* se entiende como la exposición clara y concisa de los cometidos fundamentales asignados a una autoridad, y de la finalidad que se persigue conseguir con ellos.

403. Para cumplir la misión, se deberán afrontar problemas operativos que, a menudo, serán complejos y desestructurados, y cuya resolución requerirá el planeamiento y ejecución de operaciones.

404. El planeamiento de operaciones militares consiste someramente en el análisis del entorno y de la misión, el diseño y desarrollo de las posibles soluciones, la decisión, y su desarrollo en directivas, planes u órdenes. Es un proceso continuo e iterativo en el que intervienen todos los escalones de mando participantes así como representantes de los instrumentos de poder no militares y de la interacción cívico-militar, al objeto de lograr un enfoque integral y multidisciplinar.

405. Se puede clasificar en dos grandes categorías: el planeamiento preventivo (*Advanced Planning*), y el planeamiento de respuesta de crisis (*Crisis Response Planning*).

406. El *planeamiento preventivo* se realiza para hacer frente a los riesgos de seguridad a medio y largo plazo. Se puede materializar en diferentes tipos de planes: «planes permanentes de defensa» (PP en España, *Standing Defence Plan* – SDP en la OTAN) que proporcionan respuesta a largo plazo ante riesgos persistentes de seguridad; «planes de contingencia» (COP en España, CONPLAN en la OTAN), que proporcionan anticipación ante riesgos identificados; «planes genéricos de contingencia» (GCOP en España, *Generic* CONPLAN en la OTAN) que afrontan riesgos no definidos; y en el ámbito de la OTAN, «planes de respuesta gradual» (*Graduated Response Planning*-GRP) que tratan de tener previsto una respuesta progresiva ante riesgos emergentes en curso que podrían convertirse, o no, en una amenaza para la seguridad.

407. El *planeamiento de respuesta de crisis*, se efectúa cuando se produce una crisis no prevista, o prevista en un COP, o bien para hacer frente a una situación que requiera la ejecución inminente de una operación militar. Se puede plasmar en un Plan de Operaciones (*Operations Plan - OPLAN*) y en una o varias Órdenes de Operaciones (*Operation Order – OPORD).*

408. Dependiendo de su complejidad, e independientemente de cual sea su categoría, un plan puede incluir otros de apoyo (*Support Plan*- SUPPLAN) que desarrollan en detalle un aspecto determinado. Los planes de apoyo han de ser plenamente coherentes con el plan principal y deberán seguir los mismos procedimientos de aprobación que este.

409. La participación española en operaciones multinacionales requiere siempre un planeamiento nacional en el que se desarrollan tanto las responsabilidades puramente nacionales como las no transferidas a la cadena de mando multinacional.

410. La *ejecución* de las operaciones comienza con la activación de la directiva, plan u orden y comprende procesos complementarios como la conducción (*conduct of operations*), la valoración de la operación (*operations assessment)* y, cuando sea necesario, el planeamiento durante la ejecución para el ajuste del OPLAN, orden o directiva (*planning during execution*).

411. La *conducción* es el proceso por el que se dirigen, coordinan y controlan las acciones en una operación militar.

    a) La *dirección* constituye el conjunto de acciones y decisiones mediante las cuales se encamina una operación a un determinado fin.

    b) Mediante la *coordinación* se adapta, en tiempo y lugar, la secuencia de acciones a la situación cambiante del entorno operativo.

    c) A través del *control* se desarrollan el conjunto de acciones encaminadas a la supervisión del cumplimiento de las órdenes emanadas para desarrollar la decisión del comandante.

412. La *valoración* (*assessment*) es el proceso por el que se mide el progreso y los resultados de las operaciones y el consiguiente desarrollo de conclusiones y recomendaciones para apoyar el ciclo de la decisión. Su realización exige un tratamiento específico para cada operación.

413. Cuando, entre otros motivos, las acciones no se desarrollan conforme a lo planeado, no producen los efectos deseados, o el entorno operativo ha evolucionado, el comandante debe realizar ajustes y modificaciones a la directiva, plan u órdenes para adecuarlos convenientemente. En el caso de que estas modificaciones excedan a sus competencias, debe informar al nivel superior y elevar propuestas.

414. En todo caso, las modificaciones deben estar siempre guiadas por la idea de dar cumplimiento a la misión, en la línea directriz que marca el propósito del mando superior.

7.5. NIVELES PARA EL PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES

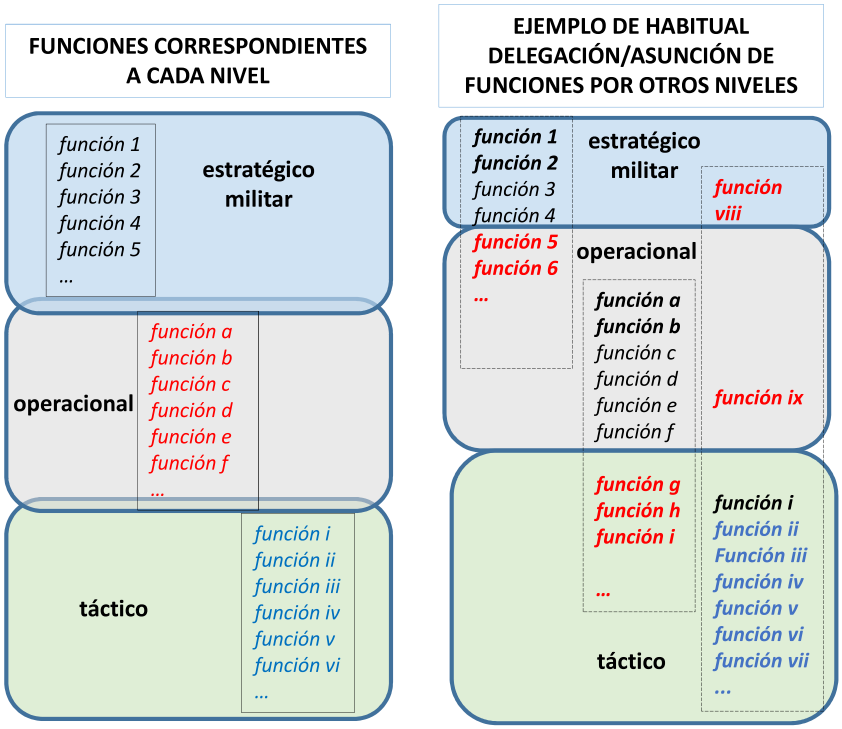
415. Con carácter general las operaciones militares se desarrollan en tres niveles: el nivel estratégico, el nivel operacional y el nivel táctico.

416. Corresponde al presidente del Gobierno la dirección estratégica de las operaciones militares en caso de uso de la fuerza, y al ministro de Defensa asistir al presidente del Gobierno en dicha dirección estratégica.

417. Se entiende por *dirección estratégica* de las operaciones al conjunto de acciones y decisiones del más alto nivel, mediante las cuales se encamina una operación a un determinado fin.

418. Corresponde al JEMAD, bajo la dependencia del ministro de Defensa, la conducción estratégica de las operaciones militares.

419. Desde el punto de vista doctrinal es necesario distinguir entre nivel político estratégico y nivel estratégico militar. Se denomina nivel estratégico militar el que ocupa el JEMAD como máxima autoridad militar de la cadena operativa de las FAS en el desempeño de sus responsabilidades de planeamiento y conducción de las operaciones, para distinguirlo del nivel político estratégico (también llamado nivel político) que corresponde al Gobierno.



La clave no es “en qué nivel estoy” sino “qué funciones puedo desempeñar”

Figura 5. Niveles de planeamiento y conducción de las operaciones

420. Estos niveles delimitan los marcos de actuación y de responsabilidad de las autoridades en el planeamiento y ejecución de operaciones militares. La autoridad de cada uno de los niveles marca los objetivos a alcanzar por el nivel subordinado con la finalidad de contribuir a lograr los de la autoridad superior.

421. Este escalonamiento implica la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades a diferentes niveles para alcanzar progresivamente unos objetivos de cuyo éxito depende la consecución de los objetivos del nivel superior, lo que requiere actividades de planeamiento y ejecución en cada nivel.

422. El planeamiento de operaciones militares arranca en el nivel político y continúa en el estratégico militar, en el operacional y, finalmente, en el táctico.

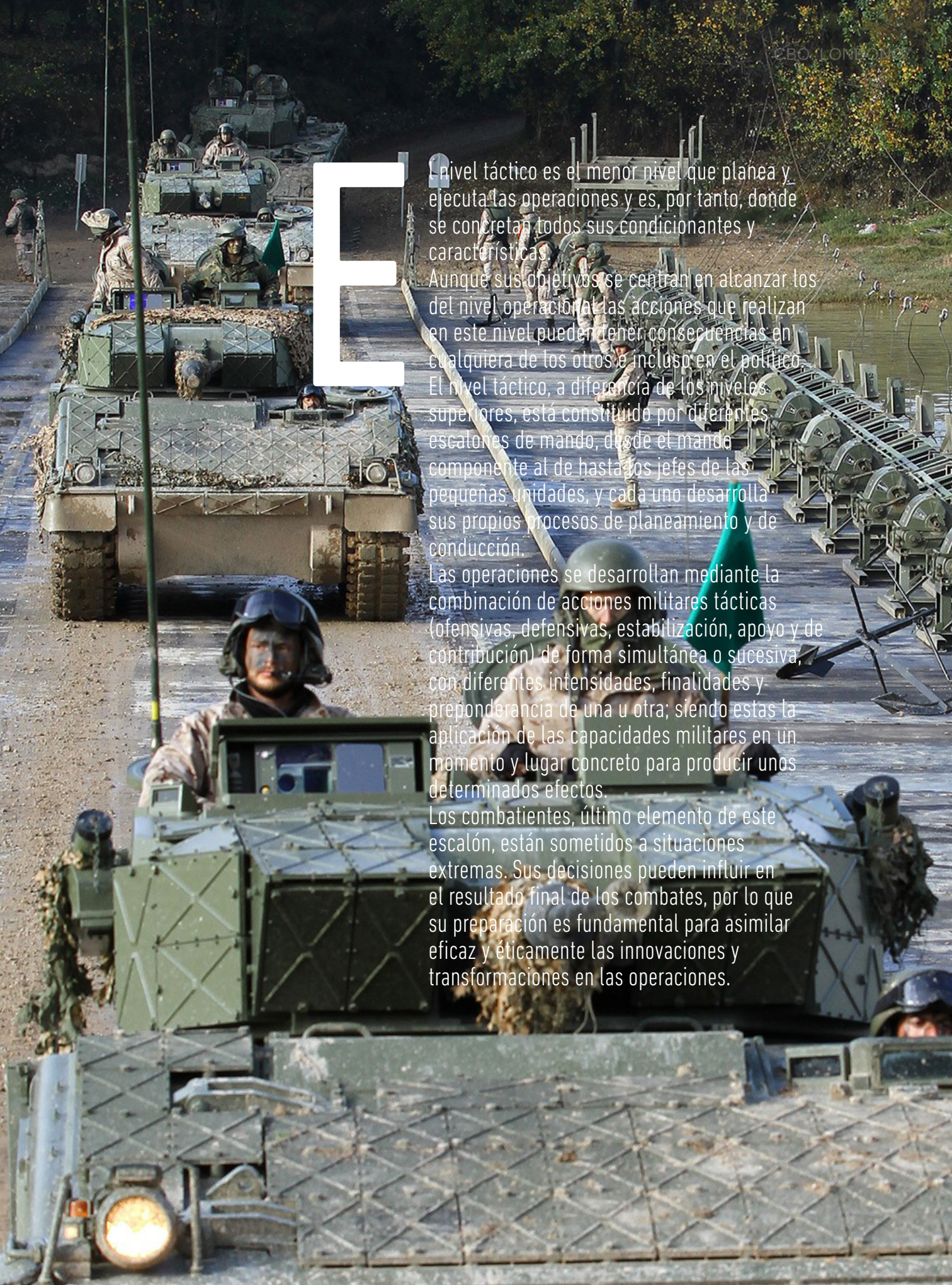
423. Los niveles de planeamiento y ejecución de operaciones no pueden considerarse como elementos estancos ni independientes. Las autoridades de los distintos niveles de mando deben delegar aquellas funciones que puedan ser desarrolladas de forma más efectiva por quienes las reciben. Esto provoca un aparente solape entre los diferentes niveles que son simultáneamente concurrentes e interdependientes.

424. La delegación tiene como consecuencia práctica que no es tan relevante el nivel en el que una autoridad está situada, sino las funciones que está facultada para ejercer.

7

EL NIVEL TÁCTICO

1. INTRODUCCIÓN 147
2. ACCIONES MILITARES TÁCTICAS 147
3. EL PLANEAMIENTO TÁCTICO DE LAS OPERACIONES 149
4. LA EJECUCIÓN TÁCTICA DE LAS OPERACIONES 150



El nivel táctico es el menor nivel que planea y ejecuta las operaciones y es, por tanto, donde se concretan todos sus condicionantes y características.

Aunque sus objetivos se centran en alcanzar los del nivel operacional, las acciones que realizan en este nivel pueden tener consecuencias en cualquiera de los otros e incluso en el político.

El nivel táctico, a diferencia de los niveles superiores, está constituido por diferentes escalones de mando, desde el mando componente al de hasta los jefes de las pequeñas unidades, y cada uno desarrolla sus propios procesos de planeamiento y de conducción.

Las operaciones se desarrollan mediante la combinación de acciones militares tácticas (ofensivas, defensivas, estabilización, apoyo y de contribución) de forma simultánea o sucesiva, con diferentes intensidades, finalidades y preponderancia de una u otra; siendo estas la aplicación de las capacidades militares en un momento y lugar concreto para producir unos determinados efectos.

Los combatientes, último elemento de este escalón, están sometidos a situaciones extremas. Sus decisiones pueden influir en el resultado final de los combates, por lo que su preparación es fundamental para asimilar eficaz y éticamente las innovaciones y transformaciones en las operaciones.

1. INTRODUCCIÓN

615. *El nivel táctico* es el nivel inferior de planeamiento y conducción de las operaciones militares y en él se ejecutan las diferentes acciones militares tácticas que permiten alcanzar los objetivos establecidos para la operación. Del resultado de las acciones a este nivel dependerá en gran parte el éxito o el fracaso de la operación.

616. Es en este nivel donde se concretan todos los condicionantes y características de las operaciones y, en especial, se aprecia directamente el entorno operativo, se materializan los riesgos y las amenazas, se ponen en práctica los principios éticos, legales, doctrinales y operativos, así como las formas de actuación, se materializa el espacio de la operación, se interactúa con los adversarios, y se personifican los instrumentos de poder y los diferentes actores.

617. Las operaciones planeadas y ejecutadas en este nivel se centran en alcanzar los objetivos establecidos por el nivel operacional. Por su parte las acciones realizadas para ello pueden tener consecuencias en cualquier nivel, e incluso llegar a tener repercusiones políticas. De la misma manera, decisiones de los niveles superiores pueden influir directamente en el nivel táctico. En algunos casos, determinadas acciones tácticas estarán dirigidas específicamente a objetivos estratégicos.

618. A diferencia de los niveles superiores, en este nivel existen varios escalones de mando que se inician en el comandante del Mando Componente, el comandante Regional o el comandante de Fuerza, y llegan hasta los jefes de las unidades operativas de menor nivel. La responsabilidad del planeamiento y ejecución de las operaciones recae, por tanto, en todos los comandantes de las unidades en cada uno de los escalones de mando que se establezcan.

2. ACCIONES MILITARES TÁCTICAS

619. Es en el nivel táctico donde se ejecutan las operaciones mediante el desarrollo de acciones, enfrentamientos, combates y batallas.

620. Se entiende por *acción militar táctica* la aplicación de una capacidad militar en un momento y lugar concreto para producir los efectos deseados.

621. La fuerza cumple su misión mediante la ejecución de las operaciones. Para ello combina diferentes acciones tácticas que se dividen en cinco categorías fundamentales: ofensivas, defensivas, estabilización, contribución y de apoyo.

a) Acciones tácticas ofensivas: son aquellas en las que haciendo uso de la iniciativa se actúa sobre el enemigo para afectar a su capacidad de

combate e imponer la voluntad propia; constituyen acciones decisivas para lograr la victoria.

b) Acciones tácticas defensivas: aquellas acciones encaminadas a evitar o minimizar los efectos del adversario.

c) Acciones tácticas de estabilización: proporcionan un entorno seguro y estable que facilite la creación o el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales apoyadas, la reconciliación de las partes en conflicto o posibilite la llegada de ayuda humanitaria o de ayuda a la reconstrucción.

d) Acciones tácticas de contribución: además de las anteriores existen otras acciones que contribuyen de diversa manera a la acción de otros instrumentos del Estado, como las que preservan la seguridad y bienestar de los ciudadanos, y que varían desde supuestos de catástrofe u otra necesidad pública, hasta la lucha contra el terrorismo.

e) Acciones tácticas de apoyo: son aquellas que se realizan para enlazar o facilitar cualquiera de las anteriores.

622. Todas estas acciones son complementarias por lo que pueden desarrollarse simultánea o sucesivamente, con diferentes intensidades, finalidades y preponderancia, en función de la operación y la zona del espectro del conflicto en que se ejecuten.



Figura 1. Acciones principales atendiendo al espectro del conflicto

623. El desarrollo de estas acciones tácticas se realizará mediante actividades, las cuales se engarzan con el nivel operacional mediante la sincronización facilitada por las funciones conjuntas.

624. Cuando estas acciones provocan una reacción directa y contraria del adversario se producen *enfrentamientos*; si estos enfrentamientos incluyen el empleo de medios letales se considera que los contendientes están llevando a cabo *acciones de combate.*

625. Los enfrentamientos de duración e importancia variables, con empleo de medios letales y necesarios para la consecución de objetivos asignados al nivel táctico o establecidos por él, se denominan *combates*.

626. Se entiende por *batalla* una serie de combates relacionados entre sí que contribuyen decisivamente a la consecución de los objetivos establecidos en los niveles superiores.

3. EL PLANEAMIENTO TÁCTICO DE LAS OPERACIONES

627. En el nivel táctico se desarrollan tantos procesos de planeamiento como escalones de mando y necesidades de resolver problemas operativos se presenten en el curso de las operaciones.

628. La consideración de los principios operativos es primordial y debe regir el proceso de la decisión. Cada comandante aplica estos principios adaptándolos a las exigencias operativas o a los nuevos desafíos, según su juicio y experiencia.

629. El planeamiento en este nivel consiste en el análisis y en la comprensión de los factores de la decisión (misión y situación) con la finalidad de elegir la solución más apropiada para alcanzar los objetivos, es decir, el empleo más adecuado de las capacidades para llevar a cabo los cometidos y contribuir a la finalidad establecida.



630. El *análisis de la misión* encomendada incluye el estudio de la misión y propósito del mando de los escalones superiores, para comprender el papel propio en el conjunto de la operación.

631. La *comprensión de la situación* incluye el análisis continuo del adversario; del espacio de batalla y los efectos producidos; de las fuerzas propias y aliadas y su actuación en todos los ámbitos de operación; del tiempo disponible; de las ROE; de los instrumentos del Estado y de otros agentes no militares presentes; y de aquellos otros condicionantes que afecten al desarrollo de las operaciones.

632. El proceso de planeamiento en este nivel, en el que la acción es preferentemente específica, es más especializado, técnico y diferencial según lo sean las fuerzas a emplear y menor el escalón de empleo. En cualquier caso, el planeamiento debe integrar todas las capacidades puestas a disposición de cada comandante.

633. El planeamiento en el escalón más alto del nivel táctico, aun siendo específico, ha de realizarse de forma colaborativa y concurrente con el nivel operacional.

4. LA EJECUCIÓN TÁCTICA DE LAS OPERACIONES

634. Las desviaciones de la situación real sobre la planeada debido a los contratiempos en la ejecución, a las acciones del adversario o a la evolución del entorno, son frecuentes y diferentes para cada unidad ejecutante. Por eso es preciso



tomar numerosas decisiones adaptadas a cada situación particular que permita mantener la libertad de acción. La forma de lograrlo es mediante la descentralización de la toma de decisiones en los mandos subordinados, impulsada desde el más alto nivel.

635. El ejercicio de la descentralización en la toma de decisiones se basa en la iniciativa y en el conocimiento, por los comandantes, de la misión y propósitos de los niveles superiores, desde el nivel táctico al estratégico, de manera que ante los cambios de situación se puedan tomar las decisiones que permitan contribuir a los propósitos establecidos.

636. En ocasiones, con la finalidad de aprovechar una oportunidad táctica, los comandantes subordinados actuarán por propia iniciativa, informando a continuación al escalón superior e incluso proponiendo medidas de coordinación o solicitando apoyos, el cual puede confirmar, apoyar, reconducir o vetar su decisión.

637. Los enfrentamientos pueden someter al combatiente a situaciones extremas, bajo intensa presión psicológica, técnica y física. En ocasiones, deberá tomar decisiones trascendentes para el resultado del combate y, frecuentemente, para la supervivencia propia y ajena. Es en estos casos cuando la rectitud moral, la solvencia técnica, la fortaleza física y el adiestramiento, es decir, la preparación como militar, adquieren su valor más preciado y resolutivo, para mitigar los posibles efectos de la presión del combate.

638. Las profundas y rápidas innovaciones tecnológicas aplicadas a las operaciones pueden producir cambios en las tácticas y los códigos de actuación de los combatientes. De la capacidad de asimilar eficaz y éticamente estas innovaciones en todos los escalones de mando y de cómo interactúe con ellos el combatiente y la organización, dependerá la eficacia de empleo táctico de las capacidades militares.

El miedo es natural en el prudente, y el saberlo
vencer es ser valiente"

Alonso de Ercilla, soldado y poeta.
"La Araucana" 1569.

8

EL MANDO EN OPERACIONES

1. EL MANDO 157
   - 1.1. FUNDAMENTOS DEL MANDO 157
   - 1.2. COMPONENTES DEL MANDO 158
   - 1.3. PRINCIPIOS DEL MANDO 159

2. TIPOS DE MANDO 160

3. MANDO Y CONTROL EN LAS OPERACIONES 161
   - 3.1. CONCEPTO 161
   - 3.2. TIPOS DE RELACIONES 162
   - 3.3. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA 163

4. AUTORIDAD OPERATIVA 164
   - 4.1. OBTENCIÓN DE LA AUTORIDAD 164
   - 4.2. FACULTADES DE LA AUTORIDAD OPERATIVA 166
   - 4.3. MODELOS Y GRADOS DE AUTORIDAD OPERATIVA 167

5. MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN 171

6. EL ENTORNO DEL MANDO EN LAS OPERACIONES 172

7. CONSIDERACIONES DEL MANDO Y CONTROL EN LAS OPERACIONES MULTINACIONALES 173

8. EL MANDO NACIONAL EN LAS OPERACIONES MULTINACIONALES 174



CBO. LONDOÑO

El mando es la autoridad conferida formal y legalmente a una persona en función del puesto y de la responsabilidad que le corresponde. En las Fuerzas Armadas puede ser orgánico u operativo, y alcanza su máxima expresión en las operaciones. Para cada operación se constituye una estructura de mando y control de la organización operativa, en la que se establecen los diferentes niveles de autoridad y sus relaciones internas y externas. Esta estructura puede adaptarse a las necesidades de la ejecución mediante reorganizaciones operativas tácticas temporales.

La autoridad operativa es el conjunto de facultades (encomendar misiones, asignar cometidos, reorganizar y desplegar fuerzas, uso de la fuerza, empleo de medios y establecer o modificar el espacio temporal y espacial) y funciones asignadas a un comandante.

Obtenida la autoridad a través del nombramiento, delegación o t ansferencia, esta puede ser ejercida en diferente medida dependiendo de los modelos y grados de autoridad establecidos. Mediante la delegación se dota a las autoridades subordinadas de la autoridad que necesitan y pueden ejercer adecuadamente. Las operaciones actuales, complejas, dinámicas y con multitud de actores e incidentes hacen aconsejable que se descentralice la toma de decisiones en los menores escalones de mando, es decir, se desarrolle el mando orientado a la misión.

Al objeto de ejercer de una forma más eficaz la autoridad los diferentes comandantes han de entender el entorno actual y sus condicionantes principales, conocer sus dependencias nacionales y multinacionales, y tener en consideración los aspectos diferenciales y comunes en los miembros de la coalición con el objetivo de conseguir la unidad de esfuerzo.

1. EL MANDO

1.1. FUNDAMENTOS DEL MANDO

639. El *mando* es la autoridad conferida formal y legalmente a una persona en función del puesto y de la responsabilidad que le corresponde, y se materializa en la capacidad para tomar decisiones e impartir órdenes, instrucciones y directrices. Mando, autoridad, jefe o comandante son denominaciones comúnmente empleadas para identificar a esta persona.

"Mandar no es simplemente convencer ni simplemente obligar, sino una exquisita mixtura de ambas cosas. La sugestión moral y la imposición material van íntimamente unidas en todo acto de imperar."

José Ortega y Gasset, filósofo. "Particularismo y acción directa" Diario del Sol, 1920.

640. El ejercicio del mando requiere comprensión del entorno, visión permanente de la situación final deseada, acierto en la priorización de los cometidos y los objetivos, adecuado empleo de los recursos humanos y materiales, supervisión del cumplimiento de las decisiones tomadas y permanente sometimiento de sus decisiones a los procesos de valoración.

641. De todos los aspectos que influyen en el ejercicio del mando conviene resaltar el liderazgo y la iniciativa.

1.1.1. Liderazgo

642. El liderazgo se entiende como la capacidad de un jefe para influir en sus subordinados, más allá de la autoridad conferida formalmente. El liderazgo constituye un elemento unificador y multiplicador de la autoridad.

643. El ejercicio del liderazgo se fundamenta en la identificación con unos valores, el dominio de unas competencias profesionales y la posesión de unas determinadas cualidades personales.

644. Entre las cualidades destacan la integridad, el ejemplo, el conocimiento de las fortalezas y debilidades propias, la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre y de asumir riesgos, y la predisposición para tomar decisiones innovadoras así como para delegar, negociar y mediar ante conflictos.

645. La forma de ejercerlo está condicionada por la personalidad del jefe y su experiencia, la coexistencia con otros líderes en la organización, la situación y los objetivos a cumplir.

Contar con buenos colaboradores. La grandeza del superior nunca disminuyó con la competencia del subordinado; más bien, toda la gloria de los aciertos revierte después sobre la causa principal, igual que ocurre con los fracasos."

Baltasar Gracián, sacerdote y escritor. Aforismo 62 "Oráculo manual y arte de prudencia", 1647

646. Todo buen líder orienta su conducta a obtener el mayor rendimiento de su personal en beneficio de la organización; para ello busca estimular su creatividad favoreciendo el desarrollo de su potencial, atendiendo a sus aspiraciones y a sus necesidades, y procurando el compromiso de todos para que asuman los objetivos del grupo como propios.

1.1.2. Iniciativa

647. La iniciativa consiste en tomar decisiones para aprovechar las oportunidades surgidas de forma imprevista, actuando coherentemente con el propósito de la autoridad superior. Este aspecto es consustancial al ejercicio del liderazgo aunque debe ser ejercido por cualquier componente de la organización.

648. Requiere confianza en la cadena de mando, entendimiento mutuo, conocimiento de los cometidos del escalón superior, dominio de las competencias profesionales, capacidad de decisión, capacidad de gestión del riesgo y compromiso con la organización. Su aplicación responsable en cualquier escalón de mando, junto a la flexibilidad, proporciona agilidad y eficacia.

1.2. COMPONENTES DEL MANDO

649. El mando comprende tres aspectos íntimamente relacionados que son: la toma de decisiones, la responsabilidad y el control.

1.2.1. Toma de decisiones

650. La *toma de decisiones* es una competencia preceptiva y consustancial de toda autoridad; consiste en la elección de una opción entre varias y su concreción en acciones a desarrollar.

651. Esta elección se basa principalmente en el propósito del escalón superior; en la información disponible, que normalmente será incompleta; en la intuición, fundamentada en la formación y experiencia; y en la personalidad del mando, elemento esencial y diferenciador. Asimismo está condicionada por el tiempo y la oportunidad.

652. Para que la decisión sea eficaz y pueda producir el efecto deseado, debe ser tomada en el momento adecuado teniendo en cuenta que ha de ser transmitida, comprendida y ejecutada en tiempo por los subordinados.

653. Con el objeto de facilitar el proceso de toma de decisiones, la autoridad que ejerce el mando puede disponer de órganos cuya función es reducir la incertidumbre, elaborar las opciones y transformar las decisiones en órdenes. Disponga o no de esos órganos, puede recurrir a otras fuentes internas o externas, formales e informales que posean conocimientos, experiencias o especialización que enriquezcan el enfoque integral del ciclo de la decisión.

1.2.2. Responsabilidad

654. La *responsabilidad* en el ejercicio del mando se entiende como la obligación de todo jefe de alcanzar los objetivos y cumplir los cometidos asignados, así como de asumir las consecuencias de sus decisiones, órdenes y acciones y las de sus subordinados en el correcto cumplimiento de la misión.

655. En un sentido más amplio incluye además la seguridad y el bienestar de su personal, su moral y disciplina, y el empleo eficaz y eficiente de los recursos asignados.

656. El que ejerza el mando puede delegar toda o parte de su autoridad en sus subordinados, asegurándose de que cuentan con el tiempo y las capacidades adecuadas para ejercerla. Esto no exime al mando de la responsabilidad que le haya sido asignada.

1.2.3. Control

657. Se entiende por *control* en el ejercicio del mando, al conjunto de acciones encaminadas a llevar a cabo el seguimiento y la supervisión del cumplimiento de las directrices u órdenes, con objeto de comprobar su eficacia en relación con la misión y los objetivos marcados, para en caso necesario, realizar ajustes.

658. El control puede ser ejercido tanto directamente por la autoridad como a través de sus órganos auxiliares.

659. Algunos elementos a tener en consideración en el ejercicio del control son: el propósito del escalón superior de mando, la comprensión de la situación, la capacidad de evaluación y validación de las acciones ejecutadas en relación al plan establecido, y la confianza en sus órganos de asesoramiento y en sus subordinados.

1.3. PRINCIPIOS DEL MANDO

1.3.1. Unidad de mando

660. La unidad de mando, principio esencial que proporciona la necesaria cohesión, consiste en que cada autoridad actúa bajo el mando de un único jefe.

1.3.2. Continuidad de mando

661. La continuidad del mando es el establecimiento y mantenimiento en el tiempo de una determinada estructura de mando así como los procedimientos para su revisión y el relevo de autoridades.

662. Con carácter general, el comandante que realiza el planeamiento debe ser también el que lo ejecute hasta la obtención del resultado planeado. No obstante, pueden existir circunstancias que dificulten o impidan esta continuidad por lo que debe establecerse un procedimiento de sucesión de mando.

1.3.3. Jerarquía

663. Cada organización se configura como una cadena jerarquizada de autoridades. Esta cadena debe estar claramente definida y ser conocida por todos los escalones de mando. De este modo cada mando puede tener un completo conocimiento de las responsabilidades y funciones que le corresponden, así como de las que pertenecen a los órganos superiores, subordinados y de su mismo nivel.

1.3.4. Integración

664. La integración del mando se define por una única estructura de mando establecida que abarca a todas las actividades, unidades, organizaciones, elementos y personas en los diferentes niveles y escalones de una estructura, y a las relaciones entre autoridades.

665. La integración implica que no haya componentes que sean independientes de la estructura de mando y de las relaciones definidas. No siempre todas las actividades están integradas lo que da lugar a los diferentes grados de integración.

666. La estructura de mando debe asegurar que integradas todas las capacidades se emplean de manera decisiva para alcanzar de forma eficaz los objetivos del comandante.

1.3.5. Descentralización

667. La descentralización se define como la libertad de acción concedida a los subordinados para que puedan desarrollar sus cometidos y alcanzar sus objetivos con la suficiente autonomía.

668. Para una descentralización efectiva es preciso que la autoridad asigne cometidos y directrices que sean comprendidos por los subordinados, que les proporcione los medios adecuados y el tiempo necesario para el planeamiento y ejecución de los cometidos asignados, y que estos actúen de acuerdo al propósito de la autoridad superior.

669. La descentralización no exime de su responsabilidad a la autoridad que ejerza el mando, por lo que debe contar con los mecanismos de control que le permitan reconducir las acciones de sus subordinados en beneficio del cumplimiento de la misión encomendada.

2. TIPOS DE MANDO

670. Atendiendo a los aspectos sobre los que se ejerce la autoridad se distingue entre mando orgánico y mando operativo.

671. El *mando orgánico* es la autoridad que se ejerce en una estructura sobre su organización y funcionamiento, la administración, la seguridad y el apoyo logístico, así como sobre la preparación, el alistamiento, la motivación, la disciplina y el bienestar de su personal. Está sometido a la regulación normativa.

672. El *mando operativo* es la autoridad y consiguiente responsabilidad, de carácter temporal, que se confiere a los comandantes de las organizaciones operativas para el planeamiento y ejecución de las operaciones con fuerzas nacionales o multinacionales. No elimina las relaciones de mando orgánico de las fuerzas con las autoridades de las estructuras de procedencia, pero incluye los aspectos propios del mando orgánico necesarios para el empleo de la fuerza en operaciones. Está regulado por la normativa, por la doctrina y por la documentación operativa en vigor.

3. MANDO Y CONTROL EN LAS OPERACIONES

3.1. CONCEPTO

673. El concepto *mando y control* (C2) en las operaciones agrupa, de forma jerarquizada, todas las relaciones entre las autoridades de los distintos niveles, estructuras y fuerzas, con indicación de las funciones que se establecen para cada una de ellas, definidas por el escalón superior.



674. El mando y control en operaciones implica el ejercicio de diversos tipos y grados de autoridad así como el establecimiento de relaciones entre un amplio espectro de actores con o sin vinculación jerárquica.

675. Toda operación requiere una estructura de mando y control clara, definida, sencilla, ágil, eficaz y flexible en la que las autoridades del nivel superior imparten directrices a las autoridades subordinadas, y estas responden de sus responsabilidades. También refleja las demás relaciones entre autoridades, así como las existentes con otros actores y elementos vinculados con la operación.

676. Para cada operación se diseña una organización operativa, con su propia estructura de mando, en la que el JEMAD es la máxima autoridad militar y que incluye los tres niveles estratégico-militar, operacional y táctico.

677. En ocasiones coincidirán en una misma zona de operaciones un representante de la autoridad de nivel político-estratégico (por ejemplo el alto-representante o el embajador), y el comandante correspondiente del nivel operacional o táctico. La estructura de mando de la operación debe establecer claramente las relaciones entre ambas autoridades.

678. El JEMAD puede ejercer su autoridad directamente, delegarla en las autoridades militares de la cadena operativa nacional, o transferirla a autoridades militares aliadas o a autoridades civiles.

679. El JEMAD, en todo caso, no transfiere la autoridad sobre los aspectos de responsabilidad nacional de cada operación, que incluyen, al menos, el despliegue, el sostenimiento y el repliegue de las fuerzas, el seguimiento de su empleo, la potestad disciplinaria y el ejercicio de ciertas funciones administrativas, institucionales, de gestión de personal y financieras.

680. Por lo tanto, en operaciones multinacionales las fuerzas españolas mantienen en todo momento y de forma simultánea, relación de mando con la estructura de mando nacional, tanto operativa como orgánica, y con la estructura multinacional operativa.

3.2. TIPOS DE RELACIONES

3.2.1. Relaciones de mando

681. Las *relaciones de mando operativo nacional* son las que se establecen entre los comandantes de la organización operativa en el ejercicio de su autoridad operativa y de los aspectos orgánicos necesarios para la ejecución de las operaciones.

682. Las *relaciones de mando operativo multinacional* son las que se establecen entre los comandantes de la estructura operativa multinacional, en ejercicio de las facultades de la autoridad operativa transferidas por los respectivos países.

3.2.2. Otras relaciones

683. Las *relaciones orgánicas* en operaciones son aquellas que las autoridades orgánicas mantienen con las fuerzas asignadas a una operación, en los aspectos de sus competencias no transferidos al mando operativo.

684. Las *relaciones funcionales* son las establecidas con carácter permanente entre autoridades u órganos que, aun perteneciendo a distintas estructuras o cadenas de mando, participan de una misma función o sistema que requiere conocimiento, coordinación en su ejecución y control especializados. Las directrices y normas impartidas por la autoridad funcional, al amparo de esta dependencia, están supeditadas a las de la autoridad operativa en beneficio del cumplimiento de la misión.

685. Las *relaciones de coordinación* son todas aquellas de carácter temporal o permanente entre autoridades del mismo o distinto nivel, incluso de diferentes estructuras militares o civiles, y entre estas y otros actores, para facilitar el planeamiento y ejecución de una actividad concreta. La autoridad designada para la coordinación deberá coordinar las actividades y resolver el cometido asignado de acuerdo a las directrices recibidas y, en caso de no conseguirlo, elevarlo a la autoridad que estableció la relación para que resuelva.

686. Las *relaciones de apoyo* son aquellas de carácter temporal por las cuales una autoridad asiste o complementa a otra, sobre la base de las prioridades y directrices establecidas por el escalón superior, para posibilitar que la autoridad apoyada cumpla su misión o cometidos considerados prioritarios. Se materializan en relaciones directas para definir, planear, coordinar e integrar las necesidades de la autoridad apoyada y la forma de efectuarlos por parte de la que apoya.

687. Las relaciones de apoyo son tan diversas como variados son los apoyos por lo que unas relaciones se regulan mediante doctrinas específicas y otras lo hacen por la doctrina conjunta.

688. Son un camino de doble sentido, ya que requieren conocimiento mutuo de las capacidades de la otra parte por lo que es fundamental la participación recíproca en los procesos de planeamiento.

689. Las *relaciones contractuales* son las mantenidas en razón de los contratos formalizados por los órganos de administración económica en TN o en ZO en los términos en ellos establecidos. Incluye la facultad de organización empresarial, las relaciones laborales y las económicas.

690. Las *relaciones de representación* son las desempeñadas, tanto formal como informalmente y de forma aislada o simultánea con las anteriores, por todo militar, como miembro de sus Fuerzas Armadas o de la coalición, ante otras fuerzas y otros actores presentes en la ZO. Todo militar en el cumplimiento de sus cometidos en operaciones representa a España y las FAS.

3.3. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA

3.3.1. Constitución de la fuerza

691. Identificadas las capacidades militares durante el proceso de generación de fuerzas, las estructuras orgánica y operativa de FAS y otros organismos que se determinen, asignan, identifican y alistan al personal y medios que dan respuesta a las capacidades que se les ha requerido.

692. Por *asignar* se entiende situar a personal, medios y unidades con carácter de cierta permanencia, en una organización operativa nacional o aliada con un propósito y condiciones determinados para el desarrollo de una operación, constituyendo las fuerzas asignadas.

693. La asignación tiene efectos operativos, logísticos, administrativos, económicos y disciplinarios, si bien las autoridades de las estructuras de procedencia conservan ciertas competencias sobre las fuerzas asignadas. La documentación operativa detalla para cada caso la misión, la zona de despliegue, la autoridad delegada, las relaciones entre autoridades, y cuantas condiciones se estimen necesarias.

694. La evolución de la operación puede aconsejar la revisión de la composición de la organización operativa o de su estructura de mando, que debe ser aprobada por la autoridad que la estableció.

3.3.2. Reorganizaciones operativas

695. Iniciada la ejecución de la operación, es frecuente en el nivel táctico que sea necesario modificar el detalle de la organización operativa para adaptarse a las situaciones cambiantes, de acuerdo a los criterios de empleo previsto en la doctrina. Esto se materializa creando organizaciones temporales.

696. La creación de organizaciones operativas temporales se lleva a cabo de acuerdo a las condiciones en las que las unidades han sido transferidas, mediante la segregación y agregación de fuerzas, y requiere la aprobación de la autoridad superior común a las fuerzas implicadas.

697. Se entiende por *agregar* el situar, temporalmente, unidades o personal bajo el mando del comandante de una organización operativa de nivel táctico diferente de la de origen, para el cumplimiento de una misión o la realización de un cometido.

698. La agregación tiene efectos fundamentalmente operativos y sus condiciones deben quedar reflejadas en la documentación operativa correspondiente, ajustándose a lo establecido en las doctrinas específicas y conjuntas.

4. AUTORIDAD OPERATIVA

699. La autoridad operativa es el conjunto de facultades y funciones asignadas a un comandante para el planeamiento y ejecución de las operaciones a su nivel.

4.1. OBTENCIÓN DE LA AUTORIDAD

700. El requisito previo para el ejercicio del mando operativo es recibir la autoridad, que podrá ser conferida a través del nombramiento, delegación o transferencia.

701. El *nombramiento* es la designación de un comandante para planear y ejecutar operaciones en el nivel o escalón correspondiente en razón del puesto ocupado. Su comunicación se realiza en la orden de nombramiento o en el encuadra-



miento de la operación (puesto a puesto o *manning*). Las condiciones del mando vienen expresadas en la citada orden de nombramiento, que puede estar incluida en el OPLAN y puede reflejar las condiciones para la sucesión del mando.

702. El nombramiento establece el momento y las condiciones, incluidos el marco temporal y geográfico, en que una autoridad se hace responsable de las fuerzas y del planeamiento y ejecución de las operaciones; por ello es necesario realizarlo lo antes posible en el planeamiento en cada nivel.

703. La *delegación* es el acto por el que se cede autoridad a un comandante, dentro de la propia cadena de mando, sobre determinadas fuerzas y medios militares en una operación. Las condiciones de la delegación vienen expresadas normalmente en la documentación operativa.

704. La delegación de autoridad en la cadena de mando operativa puede producirse de forma flexible tanto en el planeamiento como cuando sea necesario en la ejecución de las operaciones.

705. El momento en que el mando de una fuerza es delegado o transferido de un comandante a otro se denomina cambio de dependencia operativa (CHOP, *Change of Operational Control*).

706. La *transferencia* es la autoridad cedida a un comandante, fuera de la propia cadena de mando, sobre determinadas fuerzas y medios militares para la participación en una operación. Las condiciones de cada caso vendrán expresadas en el documento de transferencia de autoridad.

707. La *transferencia de autoridad* (*TOA*) se produce entre autoridades militares de diferentes estructuras. A nivel multinacional la autoridad transferida puede es-

tar limitada, cuando sea necesario, por las reservas (CAVEAT) que cada nación haya dispuesto para sus fuerzas.

708. Todo comandante que delega o transfiere autoridad puede, en el momento que lo considere necesario, recuperarla o modificar las condiciones.

4.2. FACULTADES DE LA AUTORIDAD OPERATIVA

709. Como resultado del escalonamiento del planeamiento de las operaciones cada comandante debe resolver, a su nivel, su propio problema operativo. Es decir, aplicando la doctrina militar, debe decidir cómo organizar y emplear las fuerzas puestas a su disposición para alcanzar los objetivos asignados; teniendo en cuenta las condiciones establecidas.

710. Debido al escalonamiento en la estructura de mando y control, el proceso de planeamiento de las operaciones se repite en cada escalón de mando simplificándose según se reducen los elementos a coordinar, de tal manera que los comandantes precisan de diferentes facultades sobre aspectos variados en función de su responsabilidad.

711. Las facultades operativas que componen la autoridad de un comandante, vienen establecidas por sus capacidades y limitaciones de actuación a su nivel que emanan de la doctrina y se ajustan para cada operación en el planeamiento.

712. Estas facultades a regular son las siguientes: encomendar misiones o asignar cometidos; reorganizar y desplegar la fuerza o los medios; hacer uso de la fuerza y establecer el marco geográfico y el temporal.

713. La *facultad de encomendar misiones* consiste en poder asignar de forma clara y concisa cometidos y la finalidad que se quiere alcanzar con ellos; finalidad que siempre estará relacionada con la consecución del propósito del escalón superior. Normalmente las misiones abarcarán un largo plazo en los escalones superiores y una menor duración en los inferiores.

714. En este sentido, se entiende por misión (*Mission Statement* para OTAN o misión general) de una fuerza o de un elemento de la misma, al cometido general asignado y finalidad establecida en su transferencia a una organización. Este cometido puede ser amplio o concreto en función de las facultades de empleo que se quieran dar al comandante.

715. La *facultad de asignar cometidos* es la autoridad otorgada para ordenar a los subordinados la realización de actividades concretas al objeto de cumplir la misión recibida y contribuir al propósito del mando del escalón superior.

716. La *facultad de reorganizar fuerzas* es la autoridad conferida al mando para actuar sobre la integridad de las fuerzas que tenga asignadas, lo que le permite fraccionarlas y/o agregarlas. El nivel mínimo de fraccionamiento viene reflejado en la doctrina.

717. La *facultad de desplegar fuerzas* implica la autoridad para poder emplear las fuerzas en un determinado espacio autorizado definido como zona de despliegue. El redespliegue de fuerzas se refiere a su movimiento y empleo en una

zona diferente a la inicialmente definida. El repliegue de fuerzas implica su salida de la zona de despliegue.

718. La *facultad para el uso de la fuerza* viene establecida por las reglas de enfrentamiento (ROE) que puede utilizar un comandante, de acuerdo al nivel de implementación autorizado y a las directrices recibidas.

719. La *facultad de emplear los medios* es la posibilidad de aplicar todas las capacidades o una parte limitada de ellas por haber sido así establecido, o por estar restringido su empleo mediante restricciones nacionales (*caveat*).

720. La *facultad de establecer el marco espacial y el temporal* viene definido por la capacidad de fijar el espacio físico y no físico, y el periodo de tiempo durante el que se hace efectiva la autoridad. Puede estar referido a un momento de inicio y final, o a una fase de la operación.

4.3. MODELOS Y GRADOS DE AUTORIDAD OPERATIVA

721. Todo comandante tiene sobre su propia unidad las capacidades y limitaciones de mando para su empleo que señale la doctrina, que se ajusta para cada operación, por la documentación operativa en vigor, al igual que la autoridad que se le confiere sobre las unidades y elementos que le son asignadas o agregadas.

722. Las modalidades de autoridad operativa establecen el grado de autoridad, entendido como las facultades que pueden ser ejercidas sobre las fuerzas a su



disposición. En cualquier caso la autoridad concedida a un comandante debe ser siempre la suficiente que le permita cumplir con la misión que le ha sido encomendada.

723. El comandante que haya recibido una determinada autoridad operativa debe tener la capacidad para ejercer las facultades que esta conlleva; en caso contrario, debe delegar toda o parte de su autoridad, en beneficio de la operación, a aquellas autoridades subordinadas que la necesiten y que puedan ejercerla adecuadamente. A partir de ese momento, las autoridades que han transferido o delegado dicha autoridad llevan a cabo el control o seguimiento de las fuerzas asignadas o agregadas, hasta el momento que las recuperen nuevamente. Sin embargo, un comandante puede decidir retener la autoridad sobre determinadas fuerzas debido a la relevancia y efectos de su empleo.

724. La organización del mando operativo de las fuerzas que operan en los distintos ámbitos de operación estará condicionada por estos y por las características de empleo de las fuerzas. Por ello, el grado de descentralización podrá variar con la finalidad de obtener la mayor eficacia operativa de las fuerzas empeñadas.

725. Para facilitar la interoperabilidad entre miembros de la Alianza Atlántica, se han establecido unos modelos generales de autoridad operativa. Estos modelos se pueden particularizar para cada transferencia o delegación de autoridad, ampliando o restringiendo sus facultades y limitaciones para ajustarse a las necesidades y condicionantes operativos. Asimismo a lo largo de la operación y atendiendo a la situación y capacidad de mando y control es posible modificar el grado de autoridad.

726. En el ámbito nacional estos modelos de autoridad operativa pueden conferir responsabilidad, autoridad y facultad en aspectos administrativos, disciplinarios y de apoyo logístico operativo de ámbito nacional que normalmente no son transferidas a autoridades aliadas.

4.3.1. OPCOM (mando operativo)

727. El OPCOM (*Operational Command* en la OTAN) es la autoridad conferida a un comandante para modificar el marco temporal y espacial, encomendar y modificar misiones o asignar cometidos; desplegar, redesplegar y replegar unidades; reasignar fuerzas; modificar la estructura de Mando y Control; y mantener o delegar el Control Operativo o el Control Táctico. También puede conferir o retener el Mando Táctico cuando lo considere necesario.

728. En las FAS españolas el OPCOM sobre las fuerzas nacionales asignadas a una operación le corresponde al JEMAD, como comandante de las operaciones de las FAS. En el caso de que se transfiera el OPCOM a una estructura multinacional se detallarán las funciones cedidas, las condiciones y limitaciones (CAVEAT) y las reglas de enfrentamiento (ROE) autorizadas, según las instrucciones del nivel estratégico.

4.3.2. OPCON (control operativo)

729. El OPCON (*Operational Control* en la OTAN) es la autoridad delegada o transferida a un comandante para conducir el despliegue, sostenimiento y repliegue, así como asignar las actividades y cometidos a las fuerzas puestas a su disposición, ligados a la misión general, y limitados en el tiempo y el marco geográfico, y para retener o delegar el Control Táctico y conferir el Mando Táctico.

730. El OPCON no incluye autoridad para encomendar cometidos no amparados por la misión general, ni la de reasignar a otra autoridad toda o parte de la fuerza. Sin embargo, el OPCON en el ámbito de las operaciones nacionales puede incluir la facultad de segregar y agregar unidades.

731. Cuando fuerzas militares españolas participan en operaciones multinacionales, el JEMAD normalmente transfiere el OPCON de los aspectos operativos a la autoridad militar multinacional equivalente, y simultáneamente delega al comandante del mando permanente de operaciones el seguimiento de la operación y el OPCON nacional para la conducción de los aspectos nacionales. Para el empleo de fuerzas españolas en operaciones nacionales, el JEMAD delega en esa misma autoridad el OPCON sobre la fuerza.

732. En cualquiera de los casos anteriores, el OPCON de los aspectos operativos lo recibirá el comandante operacional en el momento de la activación de la operación (ACTORD) y este lo podrá delegar a su vez, en función de las necesidades operativas, hasta el escalón de mando que lo requiera.

4.3.3. TACOM (mando táctico)

733. El TACOM (*Tactical Command* en la OTAN) es la autoridad conferida a un comandante para asignar cometidos a las fuerzas bajo su mando para el cumplimiento de la misión asignada por un escalón superior. Incluye la autoridad para delegar o retener el Control Táctico (TACON) y conferir el Mando Táctico (TACOM).

734. El TACOM puede emplearse además para asignar a un comandante subordinado unidades, elementos o capacidades que aportan capacidades adicionales o complementarias en apoyo al cumplimiento de su misión.

735. El TACOM en el ámbito de las operaciones nacionales puede incluir la facultad de segregar y agregar unidades, elementos o capacidades, teniendo en cuenta las capacidades mínimas operativas, logísticas y de preparación que permitan un empleo adecuado.

4.3.4. TACON (control táctico)

736. El TACON (*Tactical Control* en la OTAN) es la autoridad delegada o transferida a un comandante para la conducción, detallada y generalmente local, de los movimientos y maniobras de las unidades necesarias para el cumplimiento de las misiones o cometidos que ellas tienen encomendados.

737. El comandante que lo recibe es responsable de coordinar la actuación de sus propias fuerzas con las recibidas. Esto incluye conducir el despliegue y la protección de la fuerza recibida.

738. El comandante que dispone de TACON sobre unas determinadas fuerzas puede delegar en sus subordinados toda o parte de sus facultades en ciertos momentos.

4.3.5. Dirección operativa (DIROP)

739. La dirección operativa es la autoridad que permite al mando, civil o militar, conseguir el empleo operativo eficaz de las capacidades de los instrumentos del Estado puestas a su disposición, independientemente de la administración u organismo de pertenencia, para alcanzar un objetivo común.

740. Esta dirección operativa faculta al comandante a establecer medidas de seguridad y protección, marcar prioridades y lograr la sincronización de las acciones de todas las capacidades puestas a su disposición.

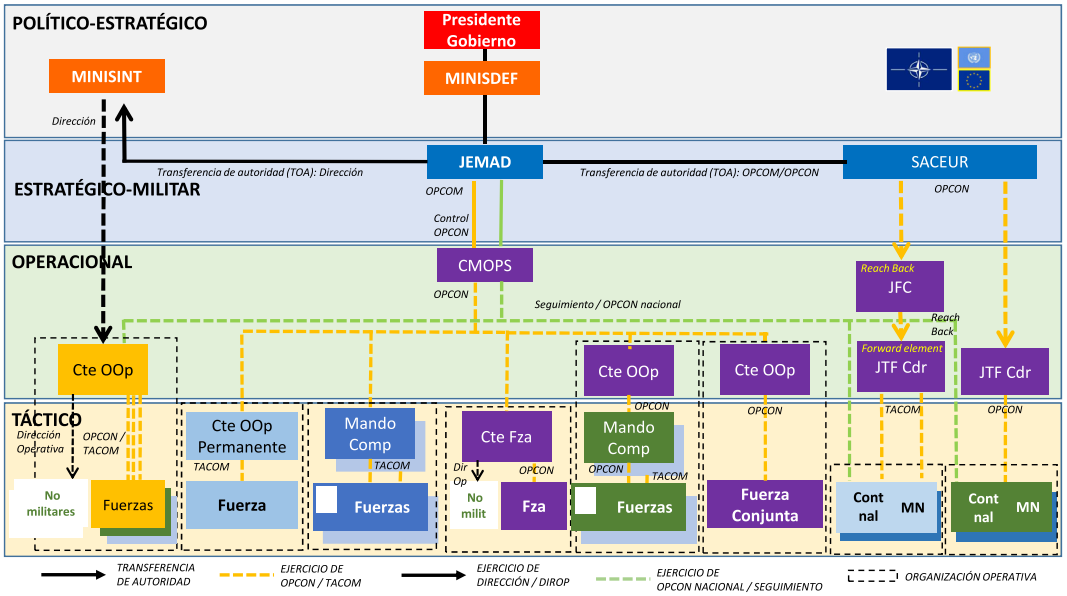


Figura 1. Ejemplos de estructuras de Mando y Control en operaciones.

4.3.6. Control para la preparación (PREPCON)

741. Es la autoridad delegada o trasferida a un comandante para dar directrices, guías y establecer objetivos para armonizar la preparación y certificación de las fuerzas asignadas; prever el alistamiento y las capacidades operativas de las fuerzas designadas, llevar a cabo la conducción del adiestramiento y, cuando se establezca, la evaluación de esas fuerzas para su certificación; y para,

una vez certificadas, proponer las medidas para mantener su preparación y disponibilidad para el combate.

4.3.7. Control administrativo (ADCON)

742. Es la autoridad delegada o trasferida a un comandante para dirigir actividades o ejercer autoridad con respecto a asuntos de carácter administrativo, como apoyo al personal, suministros, servicios y otros asuntos no incluidos en las misiones operativas de los mandos subordinados.

4.3.8. Control logístico (LOGCON)

743. Es la autoridad delegada o transferida a un comandante para sincronizar, asignar prioridades e integrar funciones y actividades logísticas para el cumplimiento de la misión asignada.

5. MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN

744. Las actuales posibilidades de gestión de la información y del conocimiento pueden dar lugar a creer que cuanto más alto es el escalón de mando, mayores son las posibilidades de tomar decisiones acertadas en cada momento.

745. Así, cuando el ritmo de las operaciones es lento y el número de incidentes escasos pero de gran trascendencia, puede resultar apropiado centralizar la toma de decisiones al más alto nivel. Sin embargo, extender esta dinámica a todo tipo de decisiones sin respetar su relevancia erosiona los ámbitos de competencia, conduce a la microgestión y, como consecuencia, a la inacción de los escalones subordinados.

746. Por otra parte, es previsible que en el curso de las operaciones las capacidades de gestión de la información resulten degradadas accidental o deliberadamente, o resulten insuficientes cuando el volumen de información crezca exponencialmente. Por ello, en situaciones complejas, dinámicas, con múltiples actores y numerosos incidentes y enfrentamientos de distinta intensidad, es aconsejable descentralizar progresivamente la toma de decisiones en los escalones inferiores, de manera que puedan llevar a cabo una gestión de la información y del conocimiento más eficiente y adoptar decisiones más adecuadas orientadas al cumplimiento de la misión.

747. El mando orientado a la misión (*Mission Command*) es una forma de mando descentralizada en la que un comandante fija su propósito y otorga competencia a sus subordinados para que puedan actuar con la máxima libertad de acción,

explotando las oportunidades y respondiendo a situaciones cambiantes o imprevistas.

748. Esta forma de mando es posible si se dan una serie de condiciones entre las que destacan:

a) Tener un marco doctrinal compartido.
b) Comprender y asumir la misión y el propósito del mando y hacerlo propio.
c) Plena confianza del comandante en sus subordinados y en su capacidad y competencia para cumplir los objetivos asignados.
d) Voluntad y capacidad para asumir riesgos.

6. EL ENTORNO DEL MANDO EN LAS OPERACIONES

749. El desarrollo de las operaciones en el entorno actual provoca que el ejercicio del mando esté influido por variados condicionantes distintos a los puramente operativos. Entre ellos cabe destacar, hoy en día, los de tipo legal, político, cultural, de género y de comunicación social.

750. En el aspecto legal son especialmente relevantes las normas que rigen el empleo de la fuerza, ya que afectan directamente a la credibilidad y a la legitimidad de las operaciones y, por ende, al apoyo que es deseable obtener.



751. El comandante debe entender y respetar las diferentes dinámicas políticas presentes, nacionales e internacionales, ya que estas afectan de forma clara a la toma de decisiones y a la definición de los objetivos. Los comandantes deben prestar atención a este tipo de relaciones en beneficio de la misión asignada.
752. Las diferencias culturales entre los actores presentes en la zona de operaciones deben ser comprendidas de forma que las decisiones tomadas y las acciones realizadas sean correctamente interpretadas.
753. La perspectiva de género es considerada prioritaria en las sociedades occidentales. Ello obliga a tener una especial sensibilidad en el contexto de la operación.
754. La agilidad, alcance y penetración de los medios de comunicación y en particular de las redes sociales, establecen vínculos directos entre las operaciones, los ciudadanos y todo tipo de actores, por lo que forman una parte importante e influyente en la toma de decisiones.

7. CONSIDERACIONES DEL MANDO Y CONTROL EN LAS OPERACIONES MULTINACIONALES

755. No existe un modelo único de estructura de mando y control multinacional que sea igualmente eficaz para todas las coaliciones y alianzas. En cada ocasión se tratará de conseguir la unidad de esfuerzo teniendo en cuenta los aspectos diferenciales de los miembros de la coalición y los comunes que pueden facilitar el mando y control.
756. El ejercicio del mando multinacional presenta unos condicionantes derivados de los objetivos de la organización internacional o coalición, otros propios de cada estado coaligado y otros derivados de los diferentes grados de interoperabilidad de las fuerzas participantes.
757. Teniendo en cuenta estos condicionantes y en beneficio del mando y control durante la operación, es necesario atender, al menos, a las siguientes necesidades:
758. Reducir el tiempo en la toma de decisiones. Para ello se debe tratar de consensuar posturas aceptables para todos en el menor tiempo posible y agilizar los plazos de decisión.
759. Definir y mantener el objetivo de la misión. Es preciso asegurarse que el objetivo estratégico es alcanzable por las fuerzas empleadas y evitar asumir cometidos o tareas adicionales que puedan alterar su propósito original.
760. Lograr una percepción compartida de la situación. Con la finalidad de mejorar el enfoque integral de la operación se deberá incorporar las diferentes percepciones y puntos de vista de los aliados en el análisis del entorno y en el estudio de la misión.
761. Integrar los Sistemas de Mando y Control. Con este objetivo el Sistema de Mando y Control deben incluir los procedimientos más eficaces para el enlace de la cadena

de mando multinacional conjunta con las fuerzas de los países participantes y con las organizaciones no-militares y otras instituciones que actúen en la zona.

762. Proteger a la fuerza. Establecer unos estándares comunes de protección de la fuerza y procurar y facilitar que todos los contingentes lo cumplan a pesar de que puedan tener prioridades, políticas y percepciones diferentes sobre la seguridad.

763. Afianzar la cohesión. Para ello se debe superar los prejuicios, impulsar el conocimiento mutuo y conocer las virtudes, capacidades y aptitudes de los coaligados de forma que se alcance el mayor grado de confianza mutua.

764. La constitución de fuerzas multinacionales sobre la base de alianzas permanentes, el ejercicio de un fuerte liderazgo por uno de los participantes o por una organización internacional, y el adiestramiento multinacional o bilateral, facilitan el mando y control de la operación multinacional.

8. EL MANDO NACIONAL EN LAS OPERACIONES MULTINACIONALES

765. La participación de fuerzas españolas en operaciones multinacionales se rige por un OPLAN nacional, que debe ser coherente con el de la coalición o el de la alianza. En el que se define la organización operativa, las relaciones de mando nacional, y aquellas consideraciones que se estimen necesarias para el seguimiento de la operación y la conducción de los aspectos de responsabilidad nacional.

766. La estructura de mando nacional vincula al JEMAD con todo el personal militar desde su incorporación a la estructura operativa hasta su retorno a la orgánica de procedencia. Esta vinculación se establece a través del comandante del mando permanente de operaciones e incluye a otras autoridades militares nacionales debido a los cometidos asignados para ellas para la operación o a la autoridad que conservan por no haber sido trasferida.

767. EL JEMAD puede nombrar las autoridades militares nacionales en ZO que considere oportunas al objeto de facilitar el mando y control y de acuerdo a la distribución y entidad de la fuerza nacional participante en cada operación combinada.

768. Estas autoridades militares nacionales son el jefe de la fuerza, los jefes de unidad operativa, el jefe de contingente, y los representantes nacionales militares. Cada una de ellas ejercerá las responsabilidades y cometidos asignados en el OPLAN nacional ante el mando militar de la Fuerza multinacional sobre el personal español desplegado que le hayan sido asignados en dicha documentación operativa.

769. El *jefe de la fuerza* es el nombrado comandante de la organización operativa establecida para una operación. Es el responsable ante la cadena de mando de las unidades españolas participantes (transferidas o no a una cadena multinacional) y de los cometidos que le sean asignados expresamente para la ope-



ración. Tiene potestad disciplinaria sobre el personal encuadrado en la fuerza que de él dependa.

770. Los *jefes de unidad operativa* son los encuadrados como comandantes de cada una de las unidades operativas que forman parte de la fuerza establecida para la operación. Ejercen sobre su unidad la autoridad nacional que corresponde a su escalón de mando y tipo de unidad, además de la autoridad operativa multinacional que pudiera corresponderles.

771. El *jefe de contingente* es el militar español desplegado en ZO que ha sido designado para ejercer cometidos institucionales y de representación, gestión administrativa y logística.

772. Podrá ser distinto del jefe de fuerza cuando en una misma ZO haya varias fuerzas nacionales participando en distintas operaciones y por tanto varios jefes de fuerza o una combinación de fuerzas y personal que forma parte de cuarteles generales multinacionales o de enlace. Cuando la lejanía de las zonas de despliegue u otras circunstancias lo aconsejen, se puede nombrar varios jefes de contingente para zonas geográficas distintas en una misma ZO.

773. El *representante nacional militar* (RNM, *National Military Representative* en OTAN) es el militar español normalmente comisionado en un cuartel general multinacional, que el JEMAD designa para representarle ante el mando multinacional y para ejercer el mando nacional sobre el personal español en el cuartel general, equipo de apoyo nacional, célula de inteligencia, centro de comunicaciones y cualquier otra unidad u otro personal nacional que se determine por él. También realiza el seguimiento de los cometidos que la cadena de mando combinada asigna a las unidades españolas transferidas a la operación.



774. Además para cada organización y localización, el militar español de mayor empleo y antigüedad del contingente entre los comisionados o destinados ejercerá de senior (SNR). Este realizará las funciones de representación y seguimiento en el correspondiente cuartel general o unidad multinacional.

775. Cuando en una misma base exista personal español participante en distintas operaciones, podrá designarse un RNM ante cada estructura operativa. Los asuntos administrativos nacionales normalmente serán tramitados por el de mayor empleo y antigüedad que podrá contar con un equipo de apoyo nacional, que en la mayoría de los casos será único para el desempeño de estos cometidos.

776. No siempre serán activadas todas las autoridades mencionadas. En ocasiones, las responsabilidades de jefe de fuerza o de unidad y el jefe de contingente, o de este último y el de representante nacional militar pueden coincidir en la misma persona.

777. En cualquier caso, todo soldado en operaciones debe proceder consciente de que actúa en representación de España y de sus FAS.



"Y aunque la naturaleza de los conflictos y los diferentes escenarios han ido cambiando con los años, las mismas virtudes que tradicionalmente habéis practicado deben perdurar en la Institución militar. Vuestra integridad, la fiel entrega al cumplimiento de vuestras obligaciones y la vocación de servicio a los demás son un verdadero ejemplo para la sociedad".

Palabras de Su Majestad el Rey Felipe VI en la celebración de la Pascua Militar. Palacio Real de Madrid,

6 de enero de 2017.



CBO. LONDOÑO

PUBLICACIONES DE DEFENSA

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES Y PATRIMONIO CULTURAL

ISBN 978-84-9091-318-5