

Tierra

EDICIÓN DIGITAL



#DigitalTierra

ejercito.defensa.gob.es • Año IX • Especial • Enero de 2023

HORIZONTE 2035

HACIA EL EJÉRCITO QUE ESPAÑA NECESITA



MINISTERIO DE DEFENSA



TIERRA EDICIÓN DIGITAL
Especial • Enero de 2023

Edita:



Paseo de la Castellana 109, 28046 Madrid

Director:

Norberto Ruiz Lima

Jefe de redacción:

Carlos Martín

Redacción:

Selene Pisabarro

Fotografía:

José Hontiyuelo, Ángel G. Tejedor
e Iván Jiménez

Diseño y redacción:

Editorial MIC

NIPO:

083-15-207-X (edición en línea)

ISSN:

2444-4391 (edición en línea)

Dirección:

GABJEME / DECET

Cuartel General del Ejército de Tierra

Prim, 10

28004 Madrid

Teléfono:

917803303 (director)

917803297 (jefe de redacción)

Fax:

917803460

Correo electrónico:

bitierra@et.mde.es

Página web

<https://ejercito.defensa.gob.es>

Los números editados se pueden consultar en formato electrónico en:

<https://cpage.mpr.gob.es>

<https://publicaciones.defensa.gob.es>

App Revistas Defensa: disponible en tienda Google Play (<http://play.google.com/store>) para dispositivos Android, y en App Store para iPhones y iPads.

SUMARIO



PRESENTACIÓN

Una meta con fecha en el calendario..... 3

PRIMER PILAR: FUERZA 35

La Fuerza necesaria 6

SEGUNDO PILAR: BASE LOGÍSTICA

La base de una nueva logística 12

TERCER PILAR: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Transformarse para ser mejores 18

CUARTO PILAR: LIDERAZGO

Una nueva cultura de liderazgo 22

Textos: Tte. (RV) Beatriz Gonzalo (DECET) / Madrid

El *Tierra Digital* es una publicación mensual del Ejército de Tierra, elaborada por la Oficina de Publicaciones del Departamento de Comunicación; busca ser una herramienta de comunicación del JEME para informar de todo aquello que pueda interesar a los miembros de la Institución, así como dar a conocer aspectos destacados o actividades realizadas por las distintas unidades de nuestro Ejército, y de sus hombres y mujeres.

UNA META CON FECHA EN EL CALENDARIO

¿Cómo se imagina para mediados de la próxima década? ¿Qué cambios personales, profesionales o vitales cree que puedan sucederle para entonces? Quizá no se haya parado a pensarlo antes, pero quien sí lleva tiempo haciéndolo es el Ejército de Tierra, que se ha fijado para el año 2035 una meta: haberse convertido en el Ejército que España necesita para el combate en los próximos años.

Para alcanzar ese resultado, hay en marcha un proceso de transformación que persigue que, en torno a esa fecha, se hayan consolidado unas fuerzas terrestres modernas, equilibradas y sostenibles, tecnológicamente avanzadas y con la potencia de combate adecuada, que las convierta en una herramienta resolutiva para la consecución de espacios de libertad y seguridad en defensa de los intereses de España donde y cuando se precise.

Como componente esencial de la Fuerza Conjunta, el Ejército del año 2035 estará capacitado para constituir organizaciones operativas flexibles y cohesionadas, dotadas de medios tecnológicamente avanzados y formadas por personal altamente

motivado y preparado, capaz de operar en todo tipo de entornos y de integrarse en estructuras multinacionales para asegurar la protección de la población y el control del territorio y los recursos.

Para el JEME, ese objetivo de Ejército 2035 ha de ser el «proyecto principal» del Ejército de Tierra en las próximas fechas. En su opinión, para alcanzar esta meta, hay que tener una concepción global del Ejército, y añadir a los esfuer-

LA TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO ACTUAL HACIA EL EJÉRCITO 2035 ES EL PRINCIPAL PROYECTO PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

zos hasta ahora realizados los que ya están también en marcha en el Apoyo a la Fuerza —con el proyecto de la Base Logística del Ejército de Tierra y los que se deben acometer en otros ámbitos, especialmente en los del personal y la



enseñanza militar— y en la Transformación Digital, concepto transversal que será el motor de la modernización de la organización militar.

Este cambio, más que nuevos órganos o sistemas funcionales, exige una nueva mentalidad en la forma de proceder y relacionarse entre las distintas estructuras y niveles de mando. El Ejército de Tierra está dotado desde hace años de un Sistema de Mando y Dirección bien diseñado que ha permitido distribuir esfuerzos en todas las áreas que conforman una organización militar eficiente. Siempre

estará necesitado de mejoras, de la incorporación de nuevas tecnologías, por supuesto; pero es un buen armazón sobre el que seguir construyendo un Ejército moderno, menos burocratizado, más ágil y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno social y estratégico.

Con estas líneas maestras, se bosquejan infinidad de iniciativas en las que continuar trabajando: liderazgo como estilo de mando exigible a todos los niveles, fomentando la iniciativa y la responsabilidad; brigada como sistema de combate integral; puesta en servicio del vehículo



de combate ruedas 8x8 *Dragón*, elemento esencial de la Fuerza 35; apoyos de combate y logísticos integrados eficazmente en la Fuerza y dotados de medios adecuados a la misión y al entorno operativo actual; experimentación; gestión del

talento; enseñanza e investigación como apuesta para el futuro; innovación logística; sostenimiento de sistemas a lo largo de su ciclo de vida; y un largo etcétera. «Una hoja de ruta exigente y apasionante», añade. ●



PRIMER PILAR **FUERZA 35**

En los próximos años, el entorno de actuación seguirá siendo impredecible, dinámico, inestable y de creciente complejidad. El rápido avance tecnológico, especialmente en plataformas no tripuladas e inteligencia artificial, la posibilidad de acceso a tecnologías de uso dual por parte de potenciales adversarios, la hiperconectividad, la gran influencia y omnipresencia de los medios de comunicación y redes sociales son factores que tendrán un profundo impacto en los futuros conflictos.

En este contexto, se requiere de una Fuerza dotada de medios tecnológicamente avanzados y formada por personal altamente preparado y motivado, con una estructura y procedimientos adecuados que le permitan operar en todo tipo de entornos y de integrarse en estructuras multinacionales. Una Fuerza en la que destaque el equilibrio entre el factor humano y las posibilidades que otorga la tecnología.

Esa es la Fuerza 35, un proyecto a largo plazo de transformación de las fuerzas terrestres del Ejército de Tierra con un horizonte de planeamiento a más de 10 años. La transformación afectará a todas las unidades de las fuerzas terrestres. Inicialmente se comenzará por transformar la unidad de referencia, la Brigada 35. Posteriormente, se extenderá al resto de unidades que componen la Fuerza.

La tecnología avanzada será un factor clave en esas nuevas brigadas, junto con la integración de todas las funciones de combate de nivel táctico en su estructura orgánica.

LA FUERZA NECESARIA

El Ejército de Tierra ha iniciado un proceso continuo para disponer de la Fuerza que necesita para hacer frente a los retos que se le van a presentar en los próximos años, en los que el combate terrestre continuará siendo el centro de gravedad de las operaciones. Esa Fuerza, la Fuerza 35, constituirá un elemento principal de la Fuerza Conjunta, confiriéndole el grado de eficacia necesario para servir de herramienta fundamental de la política exterior de España y su Defensa Nacional.

LA FUERZA 35 PODRÁ ENFRENTARSE A FUERZAS CONVENCIONALES, FUERZAS IRREGULARES, GRUPOS TERRORISTAS O CUALQUIER OTRA AMENAZA

El diseño de la Fuerza 35 consistirá en optimizar estructuras orgánicas para el combate, buscando la cohesión del equipo como factor esencial para alcanzar la eficacia, que permitirá, en todo momento, adaptarse al entorno operacional y poner a disposición de la estructura operativa de las Fuerzas Armadas las capacidades

necesarias. Preservará, en todo momento, un carácter expedicionario, una alta disponibilidad, así como la ineludible interoperabilidad técnica, de procesos y humana para poder actuar en el marco de los acuerdos establecidos con los países aliados, puesto que debe ser de utilidad en el ámbito internacional mediante una fácil y rápida integración en estructuras multinacionales.

Estará integrada por personal altamente preparado y motivado, cuya eficacia se seguirá basando en los valores de la Institución transmitidos a través del ejemplo, capacidad de liderazgo, y reforzados gracias al desarrollo de la iniciativa y la permanente disponibilidad para el servicio.

Está concebida para actuar en el amplio espectro del conflicto, desde esfuerzos de menor intensidad, como apoyo a autoridades civiles; pasando por intensidades medias, como espacios de batalla no lineales con grandes vacíos y carencia de infraestructuras; hasta otros de mayor intensidad, como las áreas urbanizadas, o los conflictos convencionales de alta intensidad con sistemas de armas de última generación. Podrá enfrentarse de forma simultánea o sucesiva en su zona de responsabilidad a fuerzas convencionales



hostiles, fuerzas irregulares, grupos terroristas y de crimen organizado, o cualquier otro actor que represente una amenaza para la seguridad.

BRIGADA 35

La unidad de referencia de esta nueva Fuerza Terrestre será la Brigada 35, que constituirá el elemento clave y la unidad principal para la generación de organizaciones operativas a partir de sus medios orgánicos.

Es el modelo de gran unidad desplegable que el Ejército de Tierra necesita para

afrontar con éxito los retos futuros en el horizonte de 2035, que hará posible la progresiva transformación de todas las unidades de la Fuerza Terrestre mediante la confluencia de los materiales actuales con nuevos sistemas de combate. Incorporará tecnología avanzada y dispondrá de una estructura orgánica que integre todas las funciones de combate de nivel táctico y que le permita generar estructuras operativas para su empleo en todo el espectro del conflicto.

Las nuevas brigadas tendrán diferentes estructuras orgánicas e incluirán sistemas

de combate muy diversos, sobre ruedas o cadenas, que definirán su esencia como ligeras, medias o pesadas, pero todas se organizarán con las características innovadoras del modelo Brigada 35.

Como elemento más innovador del proyecto, los estudios iniciales se centran en las Brigadas 35 tipo medio, constituidas fundamentalmente sobre batallones dotados de la plataforma 8x8 *Dragón*, incorporándose posteriormente las enseñanzas obtenidas de estos análisis a la transformación del resto de brigadas.

LA BRIGADA SE CONSTITUYE COMO UN SISTEMA DE COMBATE INTEGRAL QUE NECESITA DE TODAS SUS CAPACIDADES HUMANAS Y MATERIALES

Además, dentro del concepto Fuerza 35, los capacitadores de apoyo al combate y apoyo logístico al combate necesarios para completar las estructuras operativas generadas por las Brigadas 35 se agruparán en mandos orgánicos especializados —como artillería, ingenieros, transmisiones, logística, operaciones especiales o helicópteros—.

La dotación de sistemas tecnológicamente avanzados se extenderá a todas las

CUATRO MISIONES PRINCIPALES

1. Operaciones rápidas y decisivas
2. Control y seguridad del territorio y la población
3. Demostración de fuerza y compromiso con los aliados
4. Herramienta de disuasión



EJÉRCITO 35

funciones de combate, lo que permitirá hacer frente con eficacia a los diferentes entornos previstos, especialmente a la amenaza híbrida. Destacan los medios de Inteligencia —con sistemas aéreos pilotados remotamente— y el vehículo de combate ruedas 8x8 *Dragón*, con elevada potencia de fuego y capacidades de conciencia situacional.

La Brigada 35 estará operativamente integrada por varios Grupos Tácticos —con carácter general, cuatro— sobre la base de sus tres batallones de Infantería y su Grupo de Caballería.

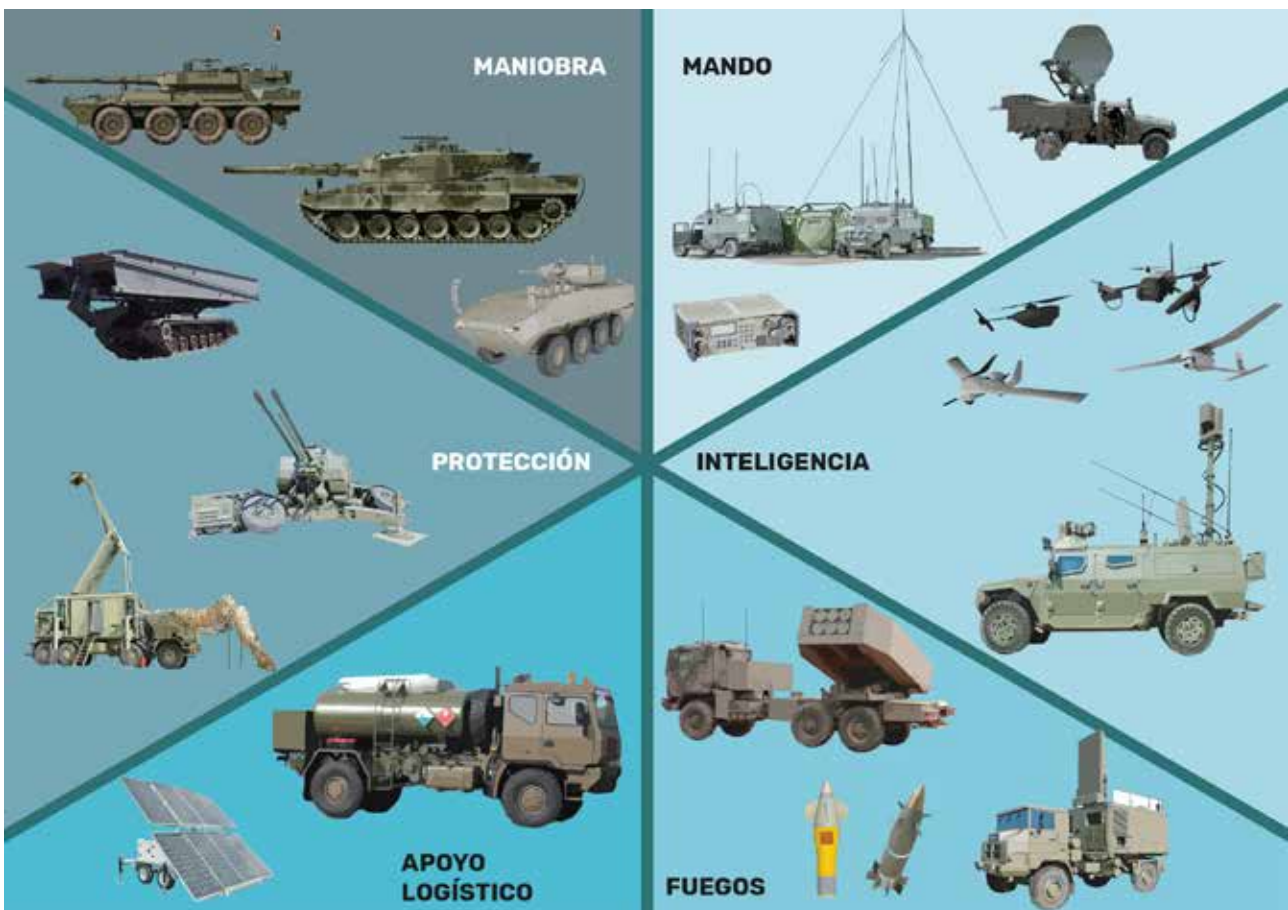
La incorporación de tecnología permitirá reducir las necesidades de personal.

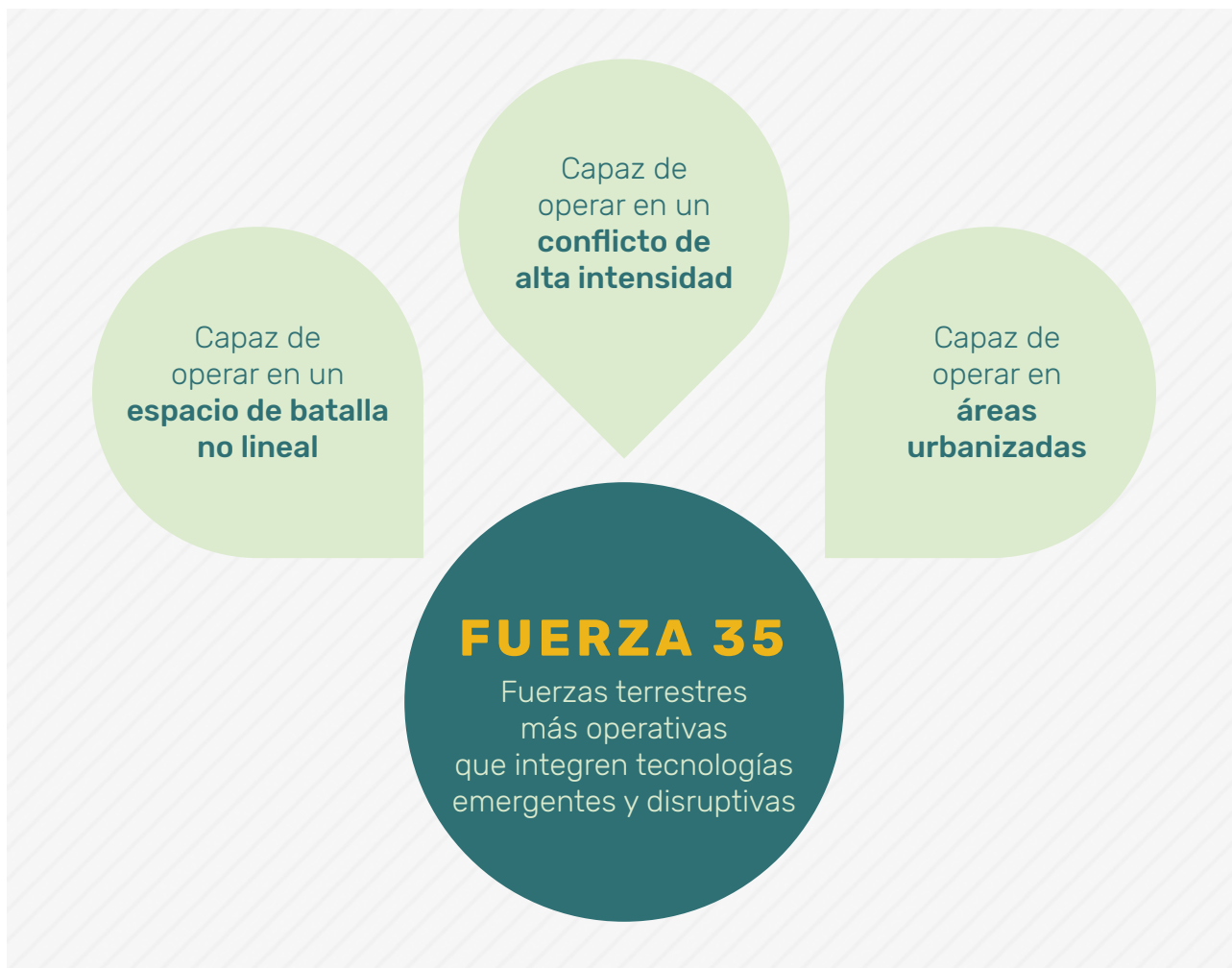
Dispondrá de varios centenares de plataformas de distintos tipos —maniobra, inteligencia, logísticas, artillería, etc.—. De ellas, la principal será el vehículo de combate ruedas 8x8 *Dragón*.

SISTEMA DE COMBATE INTEGRAL

Frente a la visión actual, que la considera un conjunto integrado de sistemas, la brigada pasará a constituir un sistema de combate integral que necesita disponer de todas sus capacidades, de todos sus recursos humanos y materiales, para ser operativa.

Para ello, la brigada debe ser diseñada y desarrollada de forma completa, de manera que todos sus elementos sean





coherentes y tengan el mismo nivel tecnológico, lo que redundará en una mayor operatividad. Este proyecto hará posible la confluencia en el corto y medio plazo de sistemas actuales con nuevos sistemas de combate.

BRIGADA EXPERIMENTAL

La fase de experimentación que incluye el proceso de transformación en la Fuerza 35 requería la designación de una unidad que concentrara las iniciativas y esfuerzos a realizar.

La unidad elegida ha sido la Brigada «Rey Alfonso XIII» II de la Legión, ubicada en

Almería, que ha sido designada Brigada Experimental 2035. Las conclusiones que se vayan obteniendo en la fase de experimentación serán de aplicación a todas las brigadas del Ejército de Tierra, que se irán transformando al nuevo modelo de Brigada 35 de forma progresiva, así como al resto de unidades y mandos de la Fuerza Terrestre.

El objetivo final del proyecto es disponer de una Fuerza de nueva generación, dotada de unas capacidades de combate modernas y tecnológicamente avanzadas, para afrontar los retos del horizonte 2035. ●



SEGUNDO PILAR BASE LOGÍSTICA

La variedad de los posibles escenarios de actuación pondrá a la logística frente a nuevos retos en el horizonte 2035, para los que tendrá que transformarse desde un prisma totalmente innovador. La respuesta a este desafío es el proyecto tecnológico de la Base Logística.

Se trata de una base inteligente de grandes dimensiones, que proporcionará un relevante salto tecnológico y acercará la logística del Ejército al futuro. Y es que la tecnología tiene un papel trascendental en la actualidad, ya que, en un mundo globalizado e interconectado, tanto las oportunidades como las amenazas y riesgos vienen de la mano de esta. El *software* tiene ya mucha más importancia que el *hardware*, y esto es algo que se prevé que aumente exponencialmente en los próximos años. Por ello, términos como ciberseguridad, robótica o inteligencia artificial están muy relacionados con el planteamiento de la nueva base.

Esta se erigirá como máximo exponente de la Logística 4.0: concepto que actualmente constituye el principal objetivo de los esfuerzos de la ingeniería logística. Ello permitirá la optimización de los procesos para facilitar la ejecución de las tareas operativas garantizando la seguridad en la interacción humano-máquina, fomentando los sistemas autónomos e integrándolos en el desarrollo de un almacén robotizado. También permitirá la creación de un almacén central de datos, así como desarrollar e implantar algoritmos de inteligencia artificial para optimizar la actividad y facilitar la toma de decisiones.

LA BASE DE UNA NUEVA LOGÍSTICA

En el Ejército 35 se hace indispensable una nueva logística que permita afrontar los retos futuros desde un prisma totalmente innovador. Eso pasa por una centralización de la logística del Ejército, que supondrá una considerable mejora del apoyo que actualmente proporciona el Mando de Apoyo Logístico (MALE) a las unidades del Ejército, además de optimizar el recurso humano empleado, economizar medios, disminuir *stocks*, reducir costes de almacenamiento, mantenimiento y transporte, y suponer un ahorro económico, ya que contará con un sistema mucho más eficiente y seguro que acortará los tiempos de respuesta.

Para realizar dicha centralización y reducir la dispersión actual de los 12 parques del MALE —8 ubicados en Madrid y 4 en el resto del territorio nacional—, se va a crear lo que ha sido denominado Centro Tecnológico y Logístico del Ejército, un concepto orgánico en el que destaca la Base Logística.

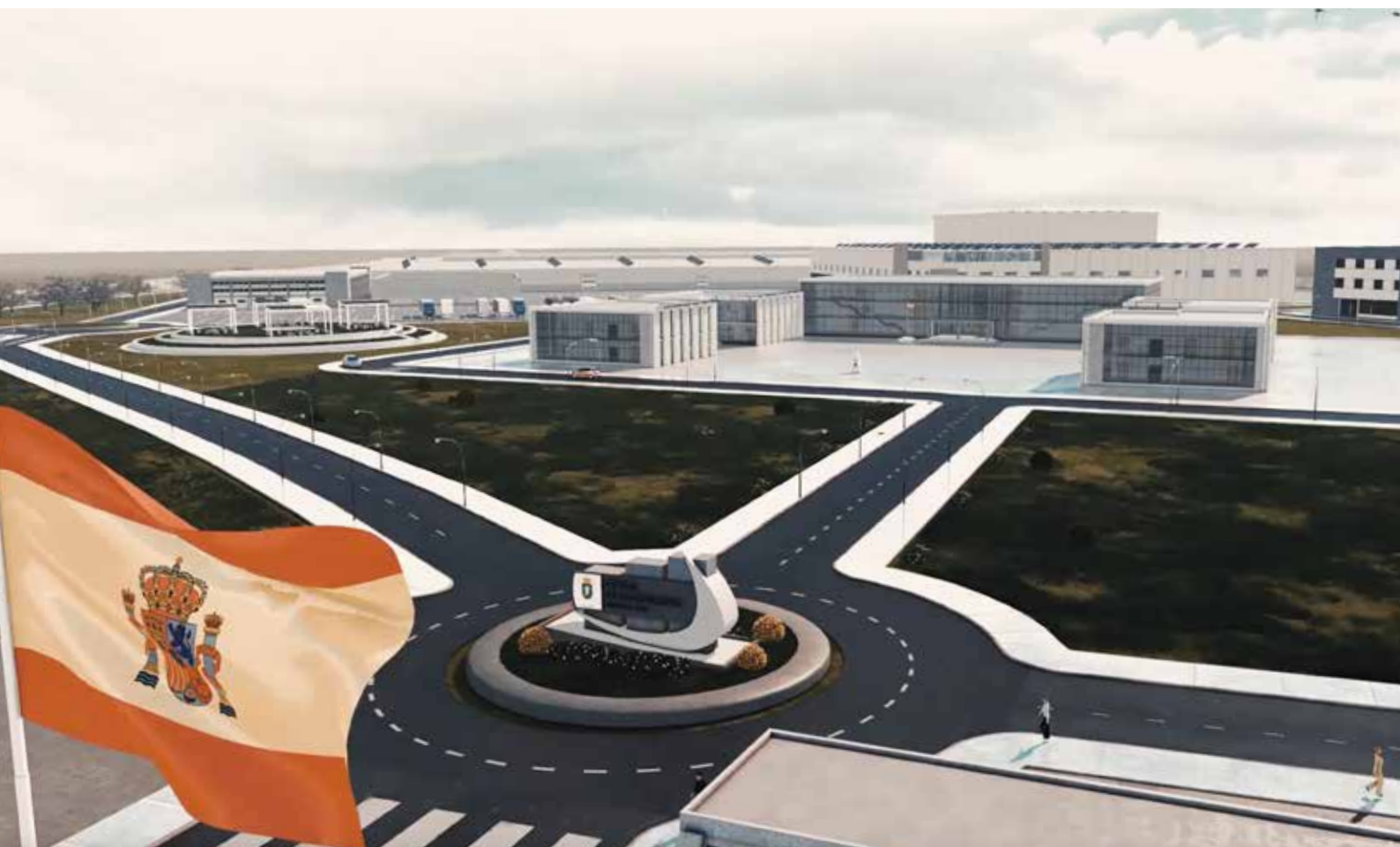
Se trata de un proyecto pionero, ya que actualmente no existe un centro de estas características, que plantea un nuevo en-

torno tecnológico, interconectado y predictivo apoyado en las tecnologías de la industria 4.0. Permitirá aprovechar mejor los recursos disponibles e incrementar la disponibilidad de los materiales. No es solo crear una nueva infraestructura. Es mucho más. Es un proyecto tecnológico que cambiará la logística militar, un tractor que reforzará la digitalización, el salto tecnológico y la sostenibilidad del medio ambiente.

Con ello se persigue dar un salto cualitativo, aprovechando las oportunidades que ofrecen la fabricación aditiva, las tecnologías predictivas, la realidad virtual y aumentada, los sistemas autónomos de transporte o los sistemas de almacenamiento automáticos. Además, gracias a su innovador diseño y a las sinergias obtenidas con la concentración de la actividad, esta iniciativa permitirá recuperar rápidamente la inversión realizada.

GRANDES OPORTUNIDADES

El nuevo Centro incorporará mejoras tecnológicas y soluciones que aún no existen en el mercado, lo que supone una gran oportunidad desde el punto de vista



de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) a todos los niveles: universidades, empresas e incluso las propias Fuerzas Armadas. Porque, si algo está claro, es que, para transformar la ejecución del apoyo logístico, incrementar la disponibilidad operativa y reducir los costes actuales, hay que ir de la mano con la industria y el mundo académico, de tal manera que se convierta en una apuesta por la modernidad y por el refuerzo del tejido industrial.

Este esfuerzo por la innovación y el desarrollo en busca de nuevas tecnologías se está materializando a través de diferentes proyectos tecnológicos, algunos ya en

marcha con la colaboración de otros ministerios como el de Industria, Comercio y Turismo o el de Asuntos Económicos y Transformación Digital, y otros que verán la luz en un futuro no muy lejano y que servirán para poder desarrollar las tecnologías que gobernarán la futura Base Logística del Ejército de Tierra (BLET).

Este proyecto será un referente de excelencia y permitirá al Ejército ofrecer todas sus capacidades y experiencia al resto de las Fuerzas Armadas, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado e, incluso, a los aliados internacionales de la OTAN y la Unión Europea, convirtiéndose así en *hub* logístico del sur de Europa.

BASE LOGÍSTICA

- Permitirá el sostenimiento de aproximadamente 90 familias de sistemas de armas, la gestión de 85.000 repuestos y 25.000 equipos/herramental.
- Ocupará una superficie de 85 hectáreas y estará compuesta por 30 instalaciones.
- El personal con el que contará la BLET estará formado por unos 650 militares y 1.100 civiles.
- Cuando esté finalizada, podrá suponer un ahorro anual de 10 millones de euros.
- La BLET se construirá en el Polígono «La Rinconada», en Córdoba.
- La ejecución de la obra de edificación es de tres años. No obstante, las obras de cerramiento de la parcela y de urbanización comenzarán en 2023, estando prevista la inauguración de la BLET en 2027.



EJÉRCITO 35



EJES TECNOLÓGICOS

1. DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL

Permitirá incorporar las nuevas iniciativas de la Industria 4.0 y desarrollar procesos adaptados a ellas, para así aprovechar mejor los recursos e incrementar la disponibilidad de los materiales necesarios.

2. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ACTIVOS

Se centrará en conocer la ubicación física de ciertos activos críticos, que van desde conjuntos de utilización final hasta el instrumental de uso compartido, e incluso el control de equipos de protección de determinado personal.

3. ECONOMÍA DEL DATO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Proporcionará las herramientas para analizar y aprovechar al máximo los datos aportados por los sistemas de información y sensorización (IoT) de la BLET. La sensorización es un requisito que se contempla desde la fase de diseño.

4. SOSTENIBILIDAD

Ayudará a racionalizar el consumo y las emisiones, reduciendo así su impacto ambiental.

5. SEGURIDAD

Proporcionará la necesaria seguridad de las instalaciones y del personal que trabaje en ellas.

TALLERES BLET

El MALE ha organizado, desde el año 2021, varios talleres dedicados al diseño de la Base Logística, que han reunido a expertos civiles y militares y que han servido para dar a conocer el proyecto tanto al sector empresarial como a las universidades. En ellos se han expuesto las líneas maestras del mismo y sus necesidades de desarrollo. Está previsto para finales del primer semestre de 2023 realizar el 6º Taller, que versará sobre la estrategia tecnológica para la BLET. ●



TERCER PILAR TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Las empresas y organizaciones se apoyan constantemente en datos a la hora de tomar decisiones y, con ayuda de las nuevas tecnologías, logran agilidad y eficiencia para transformarlos en información de gran utilidad. El Ejército, a través de su Plan de Transformación Digital, ha asumido el reto de organizar su información y optimizar sus procesos, en línea con el proyecto de Fuerza 35 y la Organización Orientada a la Misión, aprovechando la revolución tecnológica que ya se ha iniciado y afrontar así, con mayores garantías de éxito, el complejo entorno operacional futuro.

La transformación digital es un cambio cultural y organizativo, orientado a cumplir las misiones del Ejército con mayor efectividad, agilidad y adaptabilidad en el entorno operativo del futuro, que está en marcha. Sin embargo, no implica una ruptura radical, sino que se lleva a cabo de forma paulatina: sin prisa pero sin pausa.

Abarca los propios procesos operativos y funcionales, la orientación al dato único y accesible y, finalmente, una vez que se ha procesado la información, la gestión del conocimiento, impulsado por la tecnología. Este proceso también afecta de una manera sustancial a las personas, liberándolas de peso burocrático y proporcionando mayor cobertura para puestos operativos. Con la digitalización, los miembros de la organización que lo requieran podrán disponer de los productos de información necesarios para el cumplimiento de la misión de una manera estandarizada, ágil y fiable.

TRANSFORMARSE PARA SER MEJORES

La Transformación Digital (TD) es un elemento fundamental sobre el que edificar el futuro Ejército 35: un proyecto transformador que deberá guiar el empeño de consolidar un Ejército de Tierra moderno, equilibrado y sostenible. La TD emerge con un espíritu responsable e integrador que, manteniendo al combatiente como vórtice, se alinee con el Plan de Acción del Ministerio de Defensa de 2018.

Esta oportunidad ha de entenderse como un movimiento progresivo que precipitará un cambio cultural en la Institución y no como una ruptura radical. Se trata de un proyecto que ya ha comenzado y cuya transición, del funcionamiento por sistemas al funcionamiento basado en la gestión por procesos, debe mantener un adecuado equilibrio entre la rapidez deseable y la menor fricción posible.

Esta transición se verá materializada en el nuevo Sistema de Mando y Dirección del Ejército, el SIMADE 4.0, que, desde un modelo de éxito de la aplicación de la teoría de sistemas, se basará en la gestión por procesos de carácter transversal, nutriéndose de los datos proporcionados por una única

base de datos a nivel ministerial y aprovechando toda la experiencia y bondades del SIMADE actual, pero sin la compartimentación inherente a la gestión por funciones con la que se ha venido funcionando.

Por tanto, el proyecto de la TD no busca una revolución, sino una paulatina adaptación, en la medida que el presupuesto y la tecnología lo permitan, pero, sobre todo, un cambio cultural: el promover una conciencia colectiva de pertenencia, compromiso e identidad, que modulará la forma de pensar y, por lo tanto, de operar.

IMPULSANDO EL EJÉRCITO 2035

La TD no solo comparte los mismos objetivos que el Ejército 35, sino que impulsa y es concurrente con sus pilares. Una transformación que le facilitará operar en todos los ámbitos, situaciones y escenarios. Pero, además, este cambio también beneficia a las personas para alcanzar la finalidad estratégica deseada, la superioridad en la información y, con ello, el facilitador necesario para cumplir la misión. Como tal, la TD supone un cambio profundo de mentalidad que desarrolla una

EJÉRCITO 35

cultura del dato único, verdadero y fiable, en la que la información se considera un activo principal. Con ella, el Ejército se convertirá en una organización basada en el conocimiento.

En dicha transformación se amalgaman los recientes cambios culturales y conceptuales, los últimos avances tecnológicos y los más novedosos modelos organizativos, para alcanzar mayor eficiencia, agilidad, flexibilidad y resiliencia en el entorno operativo futuro.

En definitiva, permitirá aplicar la necesaria dirección en este cambio de paradigma, de los sistemas a los procesos, para conseguir consolidar el Ejército 35. La TD es el motor que permite alcanzar los otros pilares y trabajar con una filosofía centrada en el dato para la implementación de tecnologías de tratamiento masivo de información (inteligencia artificial, *business intelligence*, robótica) con las que obtener ventajas, tanto funcionales como operativas.

VENTAJAS

VENTAJAS OPERATIVAS:

1. La superioridad de la información, para alcanzar una más completa comprensión del entorno operativo y de la situación, reduciendo la incertidumbre para agilizar la toma de decisiones.
2. La conectividad e interoperabilidad que posibiliten un control distribuido de los medios para permitir la integración de todas sus capacidades y producir efec-



tos en y desde cualquiera de los ámbitos de operación.

3. Permitir la gestión de operaciones multidominio, apoyándose en una creciente interoperabilidad y una sólida conectividad.
4. Sustentar el sistema de liderazgo orientado a la misión, donde el jefe fija su propósito y otorga la máxima libertad de acción.
5. Dotar de mayor rapidez y calidad en la toma de decisiones para que la decisión sea eficaz y pueda producir el efecto deseado en el momento oportuno.
6. Permitir imponer un mayor ritmo de batalla para ser más ágiles, resilientes y eficaces.

VENTAJAS FUNCIONALES:

1. La reducción de errores, el ahorro de tiempo y un mejor aprovechamiento de los recursos.

2. La optimización de la gestión de los recursos puestos a disposición del Ejército.
3. El trabajo con modelos predictivos que permitan una definición prospectiva de las necesidades y una gestión eficiente y eficaz de las capacidades.
4. Una optimización de las estructuras orgánicas.

CON PASO FIRME

Se está confeccionando la Estrategia de Transformación Digital del Ejército, alineada con las directrices del Ministerio de Defensa, que marcará el rumbo y armonizará los esfuerzos a empeñar.

La automatización del proceso «Gestión de personal de aumento a un cuartel general» es un hito, pues se trata de un proceso conjunto en el que se encuentran implicados una panoplia de actores y que se va a constituir como la referencia para la materialización de futuros desarrollos, como la automatización de los procesos de «Simulación» y de «Gestión de campos de maniobras».

Se trata de proyectos de robotización que agilizan la realización de tareas repetitivas y tediosas y que garantizan la integridad de las mismas, minimizan errores y permiten optimizar los recursos de la organización y desarrollos relacionados con la inteligencia de negocio que satisfagan las necesidades de información de los mandos y agilicen y afiancen el ciclo de toma de decisiones.

Todo ello con una clara orientación al dato, considerándolo como un verdadero activo estratégico de la organización; y con especial atención a los datos maestros, su gobierno y gestión, de modo que se garantice su integridad, seguridad y calidad.

Los nuevos desafíos y retos, desde el punto de vista de la TD, son oportunidades para el avance de este proyecto. Aspectos como la necesaria formación y adquisición de capacidades digitales debido a la creciente tecnificación, el necesario impulso en la implementación de inteligencia artificial en el Ejército o la definición del puesto de trabajo digital son algunos de ellos.

CONCLUSIÓN

La TD no consiste únicamente en invertir en tecnología, aunque claramente habrá que hacerlo como elemento palanca que facilitará el cambio; tampoco se limita a una óptima gestión de un elevado volumen de datos, que también habrá de realizarse, ni a desarrollar a cada instante una nueva aplicación que resuelva los problemas puntuales de la organización.

La TD consiste en una visión mucho más amplia, en una forma diferente de hacer las cosas, en aspirar a un nuevo modelo de crecimiento y desarrollo de capacidades que aseguren la adaptación, la supervivencia y el éxito en la era digital. Se ha convertido en una imperiosa necesidad que pondrá de relieve lo conjunto y el liderazgo del Ejército. ●



CUARTO PILAR **LIDERAZGO**

En el ámbito civil, las políticas de recursos humanos cada vez tienen más asumido que las organizaciones dependen del conocimiento de sus empleados y del talento de sus directivos, así como de la necesidad de la implicación y experiencia compartida de todos con la realidad institucional.

En el ámbito militar, y como parte de la transformación en la que el Ejército está inmerso de cara al horizonte 2035, se ha considerado imprescindible también incluir un cambio en la cultura de la organización que tiene que ver con el proceso de toma de decisiones. Si bien hasta ahora lo que ha primado es un modelo en el que las decisiones se tomaban de forma centralizada y luego se ejecutaban de manera descentralizada, ahora se pretende que cada uno, en su nivel, tome las decisiones que crea convenientes para lograr el propósito marcado. Es un nuevo concepto de liderazgo denominado Mando Orientado a la Misión en el que se apuesta por dar la máxima iniciativa a los subordinados para que estos, siendo conocedores del propósito de la misión, puedan tomar decisiones sobre cómo alcanzarlo con un mínimo de medidas de control.

Ello implica que se tiene que ser capaz de aceptar riesgos —prudentes, eso sí—, y tener tolerancia al error como una fuente más de aprendizaje.

Para hacer este modelo una realidad se requiere de una nueva forma de liderazgo en la que el líder no es el mejor del equipo, sino el mejor para el equipo.

UNA NUEVA CULTURA DE LIDERAZGO

El modelo de Ejército que se quiere alcanzar en el horizonte 2035 también tiene que asumir cambios en la cultura de la organización.

En el siglo XXI, los entornos cambian muy rápidamente y, por ello, la manera de afrontar las decisiones dentro de la organización no puede ser la misma que ha venido aplicándose hasta ahora. En un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo —lo que se ha definido como el mundo VUCA, por las siglas en inglés de *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*—, hay que incorporar novedades. Y estas pasan por un auténtico «cambio de mentalidad de los que ocurren cada 200 años», explica el coronel Gabaldón, director del Departamento de Liderazgo de la Escuela de Guerra (EGE), creado precisamente para abordar este aspecto fundamental de la transformación del Ejército.

El objetivo es caminar hacia el liderazgo que demanda el siglo XXI, aplicar «nuevas lógicas para nuevos tiempos», destaca el coronel. Y eso es lo que se pretende con la implantación de un nuevo modelo de

liderazgo: el del Mando Orientado a la Misión, que supone una nueva cultura organizacional.

Este modelo apuesta por dar la máxima iniciativa a los subordinados para que estos, estando comprometidos con el propósito del jefe, puedan tomar decisiones sobre cómo alcanzarlo con un mínimo de medidas de control. «Diles el para qué y que ellos decidan el qué y el cómo», resume. Eso implica confianza, un entendimiento compartido de la situación, que todos estén alineados con el propósito y bajar la capacidad de decidir a los escalones a los que se les presente la oportunidad de actuar. Esto supone un completo cambio de paradigma, al pasar de un modelo de decisión centralizada-ejecución descentralizada a descentralizar las decisiones. Y todo ello, aceptando riesgos prudentes y teniendo tolerancia al error como una fuente más de aprendizaje.

DE JEFE A LÍDER

El Ejército 2035 necesitará líderes en toda su estructura capaces de comprometerse con el propósito de su jefe y de actuar con

EJÉRCITO 35

iniciativa. Solo así se alcanzará la cultura y el liderazgo necesarios para el siglo XXI. Se trata de evolucionar de jefe de subordinados a líder de líderes; de la obediencia y el control a la responsabilidad y la iniciativa; del mando por instrucciones al Mando Orientado a la Misión.

Es una nueva perspectiva en la que el líder ya no es el mejor del equipo, y sí es el mejor para el equipo.

Para comprender el liderazgo del siglo XXI, el Departamento de la EGE elaboró un modelo como representación de una realidad compleja, que denominó K2. Con este modelo se hace un paralelismo entre la ascensión a la montaña más peligrosa del mundo y alcanzar la excelencia en el liderazgo. Ambas ideas comparten entornos de extrema complejidad y cambios constantes y violentos, así como que los equipos que alcanzan las cimas están muy capacitados técnicamente, comprometidos, cohesionados, son ágiles, rápidos...

«La confianza es la gasolina del liderazgo», asegura el general Diz, antiguo director de la Escuela. Este modelo es un modelo en valores, que fomenta la ética y la confianza. Y no debemos olvidar que los estándares de la ética son más demandantes que los de la legalidad. En la primera están conceptos como compromiso, trascendencia, confianza... Y son estos valores los que proporcionan la fortaleza al líder del siglo XXI.



EL EJÉRCITO 2035 NECESITARÁ LÍDERES EN TODA SU ESTRUCTURA CAPACES DE COMPROMETERSE CON EL PROPÓSITO DE SU JEFE Y DE ACTUAR CON INICIATIVA

El liderazgo no es, ni más ni menos, que ascender el K2: del jefe que empuja al líder que arrastra, del control y la obediencia a la responsabilidad e iniciativa, de una organización reactiva a una proactiva.

MODELO K2 DE LIDERAZGO

HERRAMIENTAS DEL LÍDER

MOTIVACIÓN

Motivar genera compromiso, inspiración, tener un para qué.

AUTORIDAD

Emana de la confianza.

COMUNICACIÓN

Comunicar genera credibilidad, y el líder comunica de manera constante.

DECISIÓN

Cuanto más arriba en la organización, menos decisiones pero de más importancia. Habrá que tomar decisiones rápidas asumiendo muchos riesgos, por intuición. La intuición, basada en la experiencia y en el error.

MISIÓN

Mando orientado a la misión, alineamiento, capacidad de ejecución de cada uno en su nivel y una iniciativa disciplinada al propósito que viene de arriba.

EQUIPAZGO

Perfecta compenetración entre los componentes del equipo, y todos alineados con el propósito. La labor del líder es crear las condiciones adecuadas para que en el equipo surjan las mejores ideas. Lo que te hace líder es tu equipo.

AUTOLIDERAZGO

El líder tiene que conocerse a sí mismo. Humildad para conocer sus limitaciones y confianza para ofrecer al resto del equipo.

ACLIMATACIÓN (CAMPAMENTO BASE)

Es entender que son necesarias nuevas maneras de actuar para los nuevos tiempos y es el líder el que genera esos cambios.



EJÉRCITO DE TIERRA

LA FUERZA DE LOS VALORES



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DEFENSA

SUBSECRETARÍA DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE PUBLICACIONES
Y PATRIMONIO CULTURAL