

OFICIAL E INGENIERO

Alfredo PARDO MARTÍNEZ



UAN del Águila y Arellano, maestre de campo, con 30 años al servicio en la Infantería, ya había participado prácticamente en todas las campañas militares de la época (Sicilia, Flandes, África) cuando desembarcaba con sus tercios en la Bretaña francesa, en 1593, para auxiliar a los católicos franceses que luchaban contra Enrique IV, el nuevo rey de Francia, protestante y aliado de los ingleses. Tomó la ciudad de Brest y mandó crear un pequeño fuerte al otro lado de la rada, en su zona más angosta, para cerrar la bahía y proteger el acceso al puerto.

La guarnición de dicho fuerte, en la península de Crozón, fue atacada por mar y tierra por un ejército franco-británico muy superior. Después del asedio y duros combates, el fuerte fue tomado, quedando únicamente 13 supervivientes. Desde entonces aquella punta defendida por los tercios mantiene el nombre de la *Pointe des Espagnols*.

Actualmente, la Escuela Naval francesa se encuentra en la profunda campiña francesa, en la península de Crozón, en la pequeña comuna de Lanveoc, vecina de la Punta de los Españoles; cada vez que alguien me pregunta qué se le ha perdido por allí a un militar español, le digo que no soy el primero y le cuento la historia del bravo Juan del Águila.

El puesto de oficial de intercambio entre las escuelas navales francesa y española se creó en 2008 con el objetivo de preparar el terreno para futuros intercambios entre alumnos y profesorado de ambas escuelas, dentro de la iniciativa europea de buscar una convergencia en las formaciones iniciales de oficiales de carrera, y como parte del proceso necesario para una mejor cooperación entre los ejércitos europeos.

Las funciones que me asignaron al llegar a esta escuela fueron en principio las de profesor de astronomía y navegación. Pasado el primer año y conocidas mis referencias como antiguo oficial de submarinos embarcado en un SNA francés durante dos años, el jefe de estudios de esta escuela me propuso mandar la brigada de aspirantes de primero. Mi sorpresa no fue poca, pues era la primera vez que un oficial extranjero mandaba una promoción de recién

École navale. Un officier espagnol à un poste clé



re du Poulmic. Des enseignants ou des instructeurs, également. Mais des officiers étrangers à ce poste, il s'agit d'une première. Il fallait oser, quitter à boussuler les habitudes et les traditions les mieux ancrées !

Alfredo Pardo est le directeur de cours de cette nouvelle promotion d'élèves-officiers, les « fistots », dans le jargon. Cette pièce rapportée a la responsabilité de la motivation et du suivi des 100 élèves. Inchaicement arrivés. C'est à lui d'insuffler la dynamique et de faire respecter le cadre militaire de la promotion. C'est dire la responsabilité et l'honneur qui lui a été fait. « J'ai bien conscience que c'est une première dans la Marine et au sein des différentes écoles militaires ».

Sous-marinier de métier
 À 41 ans, le capitaine de corvette (quatre galères) a véritablement le profil de l'emploi. Sous-marinier de formation, habitué à travailler auprès des marins français (deux années passées à bord de sous-marin français à Toulon), il embarque cette fois-ci pour deux années entièrement dédiées à une marine amie.

« C'est un beau défi. Je me dois d'être à l'écoute de ces jeunes filles (10%) et garçons qui font leurs premiers pas dans l'instruction ». Plutôt à l'aise en français, l'officier espagnol s'efforce aussi d'être irréprochable sur la forme, la grammaire, le vocabulaire, les mots choisis. « Ma crédibilité passe déjà par là. Le plus difficile, c'est de trouver les mots justes et les bonnes intonations en français », et particulièrement auprès de ces jeunes aussi brillants, attentifs, débordant d'énergie et d'envie de bien faire. La question se pose surtout lorsque j'ai besoin de hausser le ton et de faire preuve d'autorité. J'ai d'ailleurs toujours les plus grandes difficultés à me lâcher en français... ».

Pour le reste, son expérience de plus de dix années passées à bord des sous-marins d'attaque l'aide au jour le jour. « La vie, la discipline et le langage des marins sont universels ».

Jusqu'à 10% d'abandons
 Des différences notables avec l'école navale espagnole ? « En France, j'ai l'impression qu'il y a plus de pragmatisme, notamment au niveau de la représentation et des défilés militaires. Je crois aussi que les élèves français acquièrent plus rapidement leur autonomie ».

Son objectif principal ? Aider à l'épanouissement des nouveaux élèves et limiter le nombre d'abandons, qui peuvent approcher les 10% dans certaines promotions.

Stéphane Jézéquel

Entrevista en el diario nacional *Télégramme*, octubre de 2009.

ingresados en una academia militar en toda Francia; sin embargo, solo cabía aceptar y confiar en que el espíritu de Juan del Águila me guiara en la contienda.

La política aperturista del almirante-director de la escuela, entonces el contralmirante Soudan, era la de promocionar la École Navale hacia lo internacional para liderar la formación de oficiales de las marinas en Europa, en consonancia con la entonces presidencia francesa de la UE. Para él no bastaba con mantener o abrir nuevas relaciones con las escuelas navales en Europa, sino que había que romper moldes y abrir camino, de ahí el interés de proponerme para tal puesto. Enseguida la decisión llegó al Estado Mayor (EM) en París, que no puso veto a tal propuesta e incluso en la prensa nacional hubo un eco de que algo estaba cambiando en la tradicional Marina Nacional, la Royale.

Este pasado verano finalizó mi periodo como comandante de brigada de la promoción EN 09, con mando sobre tres oficiales (dos capitanes de corbeta y un teniente de navío), tres suboficiales y 93 alumnos, que continuarán su formación ya con el grado de oficial.

Sobre la organización de la École Navale

La École Navale tiene tres departamentos de enseñanza que son los pilares de la formación de los guardias marinas: la humana y militar, la marítima y la científica. Esta última está impartida y dirigida por profesorado civil. Esta

école entra dentro del club de las prestigiosas escuelas de ingenieros (*grande école d'ingénieurs*) y como tal su departamento de ciencias debe responder a unos parámetros comparables al resto de escuelas de ingenieros en Francia.

La necesidad de mantener unos estándares en la formación científica, cada vez más exigentes, obliga a una gran coordinación y flexibilidad en la programación del conjunto de la formación y a no pocas renunciadas de proyectos puramente específicos del ámbito marítimo-militar.

Por tanto, aunque la escuela está mandada por un contralmirante, éste está sometido a las vicisitudes que tiene cualquier escuela de ingenieros, entre las cuales se encuentra competir dentro del *ranking* nacional del resto de escuelas (puesto 33 de entre las mejores 60 del país en 2010). Para ello debe alcanzar una serie de indicadores anuales, como son el número de publicaciones de su instituto de investigación, número de doctorados, porcentaje ocupacional a la salida de la escuela (en este caso tienen ventaja, ya que el 100 por 100 de los alumnos son empleados por la Marina nacional), entre otros.

¿Y por qué deben prestarse a esta competición entre escuelas de ingenieros? Por un lado porque las subvenciones económicas a su instituto de investigación dependerán de estos datos, así como el dinero invertido por los grandes patrocinadores de proyectos como la GPEN (la regata del gran premio de la Escuela Naval de alcance nacional). Por otro, un buen *ranking* es un reclamo, y por tanto un factor de captación de los jóvenes candidatos que después de un bachiller y una preparación de base científica obligatoria de dos años (la «prépa») opositan para las escuelas de ingenieros en todo el país, entre ellas las escuelas militares. Así, de hecho ocurre que alumnos que no han ingresado en la escuela de ingenieros deseada encuentran que tienen nota para una escuela de ingenieros prestigiosa que además es militar, de donde a veces nace una vocación y otras una renuncia (de cien alumnos que entran, cinco abandonan la escuela el primer mes (datos 2005-2011; después las renunciadas son excepcionales).

En un país de gobierno centralizado como es Francia, la Marina tiene una organización descentralizada; en particular la *École Navale* es una institución con una gran autonomía que da cuentas de sus resultados ante su Dirección de Personal, a la vez que a la Comisión de Títulos de Ingenieros (CTI). Para ello, aparte de los departamentos de instrucción clásicos de una escuela militar, cuenta con departamentos propios de Prensa, Relaciones Internacionales (DIRINT), Relaciones Institucionales y un Instituto de Investigación Científica. Esta organización le permite proyectarse y abrir relaciones en el campo científico, académico, social, industrial y militar como mejor lo estime para conseguir los objetivos marcados por la Dirección de Personal en París.

Así, ejemplos de esta autonomía, sin necesidad de pasar por la bendición expresa del EM en París, son entre otros: poder coordinar el embarque de oportunidad de alumnos en unidades operacionales (gestión a nivel de coman-

dante de brigada-comandante unidad); intercambio semestral de alumnos extranjeros (gestión a nivel departamento de relaciones internacionales); pasantías de alumnos en universidades y empresas nacionales o extranjeras (gestión a nivel profesorado), o acuerdos con otras universidades para promover un doble diploma de ingeniero (nivel jefatura de estudios).

Para conseguirlo la École Navale cuenta con una política de financiación independiente, lo que le permite una flexibilidad para, entre otros, poder recibir donaciones económicas o materiales de patrocinadores; obtener beneficios impartiendo cursos a personal procedente del exterior, como los de liderazgo que se imparten a DCNS o másteres MBA. Los patrocinadores de la escuela son normalmente las grandes empresas y asociaciones que trabajan con la Marina: Thales, DCNS, NAFCO, AEN (asociación de antiguos alumnos de la École Navale) y otras de índole diversa.

No es fácil entender una organización de una escuela en constante cambio, pues en tres años la programación de estudios se ha ido adaptando a las nuevas necesidades, el régimen interior ha evolucionado y no parece que vaya a dejar de evolucionar. La impresión que me llevo es que la constante evolución forma parte de su buen funcionamiento.

Como muestra un botón, el *benchmarking* o seguimiento del mercado extranjero, para evitar anglicismos. El actual almirante-director de la escuela, contralmirante de Briancon, visitó recientemente un instituto de liderazgo en la escuela naval británica, y dentro de las líneas de progresión que periódicamente marca para la École Navale, ha copiado nuevas ideas en este área como es el caso de la implantación de un ejercicio de liderazgo en un ambiente en el que se complementa un alto componente intelectual a la vez que el estrés y la fatiga; como es el escenario de la reparación de fortuna de un vehículo para poder continuar y cumplir una misión dada, donde los alumnos deben mostrar sus conocimientos adquiridos en ingeniería al mismo tiempo que sus capacidades de liderazgo y control de estrés.

Además la École Navale participa en un proyecto social de tutoría escolar de adolescentes de institutos públicos de la región (proyecto *Horizons*). El objetivo es dedicar un equipo de alumnos de la escuela al seguimiento de jóvenes socialmente desfavorecidos con cierto potencial escolar. A través de visitas de unidades de la Marina, embarques en veleros, cursos de apoyo o ceremonias, los guardias marinas les incentivan a trabajar y obtener buenos resultados en el instituto para que puedan explotar en un futuro ese potencial. Esto podría analizarse como parte de una política de integración regional, al igual que la de cualquier empresa, con el valor añadido que se le da a la formación humana de los futuros oficiales.

De la materia prima al producto final

Los jóvenes guardias marinas franceses, como supongo en el resto de Europa, son impacientes y muy exigentes, tienen demasiada información a su alcance y están acostumbrados a buscar lo mejor en el menor tiempo y al menor coste-esfuerzo, lo que les hace en algunos casos alumnos brillantes y en otros simplemente supervivientes del sistema. Tienen un mayor espectro de propuestas, incluida la civil, y las decisiones que influirán en su futuro las toman cada vez a una edad más temprana. Eso les crea la ansiedad de ver si lo que estudian está directamente relacionado con aquello en lo que van a trabajar, porque se dispersan fácilmente.

En fin, el ser compatible obliga a ser competitivo, si no la retención no está asegurada, y mientras la École Navale procura hacerse atractiva ofreciéndoles una preparación cada vez más compatible, se debe desprender, poco a poco, de una formación militar inicial rigurosa y de peso si quiere ser competitiva. Desde hace años, para conseguir este objetivo se imparte la formación militar de forma discontinua durante toda la carrera, permitiendo a los alumnos concentrarse en sus estudios de ingeniería, de la misma forma que ocurre en Gran Bretaña y Alemania. La formación militar debe continuar después de la carrera en las primeras unidades donde embarquen, cuyos mandos se quejan de desempeñar cometidos que le deberían corresponder a la academia.



Preparación del desfile del 14 julio en los Campos Elíseos.

Siendo conscientes de las desventajas de esta formación militar discontinua, que se distancia de las academias militares más conservadoras, la École Navale pone durante los periodos de formación militar toda su atención en la progresión de la formación del liderazgo del alumno, organizando ejercicios de dirección de un equipo de hombres en situaciones de estrés físico y mental, al estilo anglosajón, con una dificultad gradual a lo largo de toda la carrera. Estos ejercicios, de poco valor táctico, tienen como fin mostrar a cada uno de los alumnos sus capacidades para el mando, el conocimiento de sus propios límites y aprender a mejorar sus resultados.

Por tanto, teniendo en cuenta que la variable «tiempo de formación» en la escuela tiene poco de variable, y en ella va la necesidad de dar una formación doble, la de oficial e ingeniero, la cuestión del millón es la siguiente: ¿formación de ingeniería de calidad a expensas de una formación marítimo-militar más superficial que sea recuperada durante los primeros años de destino o una formación de ingeniería básica para cumplir con la temida CTI y obtener el codiciado diploma, a la vez que una formación militar con garantías para que el oficial recién egresado se integre perfectamente en su primera unidad operacional?

Esa es la espada de Damocles en la École Navale, la lucha interna entre los civiles responsables de la formación científica y los cuadros de mando que exigimos más tiempo para formar a marinos y militares. Los primeros se quejan de la designación y gran movilidad de los alumnos para comisiones de todo tipo: ceremonias, captación, acción social, torneos deportivos, embarques de oportunidad, ejercicios de liderazgo... y en general exigen un funcionamiento de la École Navale igual que el de cualquier otra escuela de ingenieros, argumentando que no es serio el permitir tanta movilidad a los alumnos, con la consecuente pérdida de horas lectivas que después están obligados a recuperar de forma individual, negociando directamente con los profesores de las materias y a través de cursos *on line*. A ello hay que añadir la doble responsabilidad de los profesores de apoyar la investigación en la escuela para mantener los estándares requeridos.

Si traslado la pregunta ¿qué tipo de formación prefieres? a mis alumnos, hastiados de tanta integral y filtro de Kalmman, ellos responden sin dudar «más formación militar y menos científica»; y me contraatacan con la pregunta ¿para qué queremos una ingeniería si no vamos a aplicarla inmediatamente después en una unidad operativa? Razón no les falta, pero esta es una visión corta, lo interesante es reflexionar haciendo un *zoom* a toda una proyección de su carrera militar, y el hecho de haber tenido una formación científica exigente les proporcionará en el futuro una capacidad de identificar y resolver problemas. Lo que pierden en formación específica militar y táctica, lo ganan en autonomía y «saber hacer», aunque el «saber estar» no lo lleven tan bien. Un ejemplo: en tercero los alumnos deben buscar una empresa o universidad, proponer un proyecto de interés para la Marina y efectuarlo durante tres

meses, bien sea en Francia o en el extranjero. Su participación personal en el proyecto es clave, debiendo incluso buscar patrocinadores o el apoyo logístico necesario, por parte de la institución anfitriona, para ahorrarle gastos a la escuela. En efecto, a la vuelta de esta pasantía regresan con un porte militar algo desinflado, pero con un gran valor añadido en autonomía y madurez. Algunas de las tesis captan el interés de industrias asociadas a la Marina.

Deduzco por tanto que el objetivo de esta formación no solo es ofrecer un diploma de ingeniero como una plusvalía para etiquetar a un oficial en la sociedad, sino dar una formación de fondo que le ofrezca una capacidad de reflexión más profunda que la de un ingeniero técnico, una capacidad que les permita comprender y dirigir los complejos proyectos de la Marina. Un objetivo que apunta a medio y largo plazo pues, efectivamente como los alumnos argumentan, los primeros años los oficiales tendrán una ocupación más operacional que de ingeniero, incluso muchos quizás no lleguen a poner nunca en práctica los conocimientos adquiridos; pero a todos les espera el temido filtro del Curso de Guerra que a mitad de carrera hace la gran criba en el escalafón (solo aprueba la mitad y es determinante para la progresión de su carrera). De ahí que sea una preocupación constante el desarrollar desde la formación inicial de la *École* una sana capacidad de reflexión oral y escrita, donde se dé mayor valor a la capacidad de defender y explicar sus ideas y proyectos (tres proyectos durante la carrera) que al hecho básico de aprender la teoría, y eso es un plus en la formación inicial de un líder.

Conclusiones

La *École Navale*, pionera entre las academias militares francesas, aceptó hace tiempo el reto de abrirse a la sociedad para competir como otras escuelas de ingenieros y pretender ser referente de la formación marítima en Francia, y en un futuro en Europa. Ello le obliga a entrar en un proceso de continua regeneración para atraer al nuevo alumnado, teniendo que cumplir con las exigencias que le impone la Marina y la comisión de títulos de ingenieros.

Desde su especificidad, que en parte le da ventaja respecto a otras escuelas de ingenieros comunes, consigue, no sin dificultades, rendir los indicadores exigidos para mantener su título de gran escuela de ingenieros a causa de la doble formación que imparte.

Para ello ha necesitado dotarse de una organización independiente, que le permite trabajar con gran autonomía para poder relacionarse con otras universidades, empresas, actores regionales y marinas de otros países.

Las ventajas de este sistema de formación son múltiples: un producto más flexible (capacidad de adaptar la formación constantemente); exportable, lo que genera una mayor captación y por tanto una mejor selección del recurso humano, y una mayor sensibilización social. La desventaja principal es la

continua amenaza de pérdida de rumbo para infundir los valores militares durante la formación inicial de los alumnos, años clave para inculcar un espíritu militar a los oficiales, y una formación técnica marítima comprimida que tendrán que desarrollar durante sus primeros años en las unidades operacionales.

Es difícil, si no imposible, comparar la École Navale con la Escuela Naval Militar, que ahora está comenzando su andadura por el nuevo sistema de doble titulación debido a numerosos factores intrínsecos de cada escuela y cada marina. Lo que sí entiendo es que sin autonomía es difícil garantizar una continua adaptación a la formación, punto clave para conseguir la flexibilidad necesaria en el cumplimiento de los objetivos y exigencias de cada programa. A fin de cuentas es poder tener un buen control de calidad del producto final deseado, «un oficial de la Armada», y es que hablamos en términos de empresa, pero no encuentro otra forma de expresarlo, pues por buena o mala fortuna hemos entrado de lleno en el mundo de la competencia.

