

# LA «EXTERNALIZACIÓN» DEL ADIESTRAMIENTO

Luis CAYETANO Y GARRIDO



*Debe meditarse seriamente sobre la trascendencia que para el presente y el futuro de la Armada tiene la instrucción y el adiestramiento a bordo. Con frecuencia nos lamentamos de la precaria formación de nuestras dotaciones, pero rara vez nos paramos a pensar en la parte de responsabilidad que llevamos en ello. (De la antigua Guía de Instrucción y Adiestramiento a bordo.)*

## Introducción



L adiestramiento está asociado a la rutina, pero no debe ni puede improvisarse. Es un paso en el camino hacia la eficacia operativa en el combate y, por tanto, uno de los requisitos imprescindibles para mantener el más elevado grado de eficacia.

La enseñanza, la instrucción y el adiestramiento conforman unos círculos concéntricos; la enseñanza denominada de formación es el primero de ellos, sobre él se sustentan los demás. La instrucción, y más exactamente el adiestramiento, se inicia a bordo o en tierra a nivel del buque y se completa con un adiestramiento colectivo en el que intervienen otras unidades. Siempre se habla de adiestramiento a bordo, pero realmente mucho de él se hace en tierra. Los centros de Instrucción y Adiestramiento, y especialmente los simuladores, constituyen herramientas fundamentales.

El ciclo de actividad de las unidades de la Fuerza se programa, entre otras cosas, para que éstas alcancen el mayor nivel de adiestramiento, y es un proceso que tiene como finalidad adquirir y mantener el máximo alistamiento para el combate. Cada buque, dentro de su ciclo de actividad, tiene determinados periodos que, de forma general, son los de inmovilización para su sostenimiento, alistamiento individual para elevar su nivel de instrucción y adiestramiento y, por último, un periodo de calificación operativa para el combate.

Con más frecuencia de lo razonable, sucede que el ciclo de actividad se ve modificado principalmente por variadas incidencias o compromisos interna-



cionales adquiridos por la Armada en el marco de la Alianza Atlántica o la Unión Europea Occidental. La integración en la STANAVFORLANT, STANAVFORMED, EUROMARFOR, MCMFORSOUTH, ...son ya un hecho desde hace tiempo. Los despliegues en zonas de crisis donde se actúa bajo el amparo de resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas o se defienden intereses nacionales son también una palpable realidad. Éstas y otras circunstancias hacen muy difícil que el ciclo de actividad de una unidad pueda seguir la programación deseable en cuanto al adiestramiento se refiere. Se requiere más flexibilidad, disponibilidad y mayores cotas de preparación y profesionalidad.

La necesidad de una mayor profesionalidad y preparación de nuestras dotaciones se justifica por la ya citada exigencia de una mayor disponibilidad de la Fuerza y por una mayor preparación para los nuevos requerimientos tecnológicos. La incorporación de nuevas tecnologías deberá tener en el adiestramiento una presencia considerable. Todos estos condicionantes pudieran llevarnos a un nuevo modelo de adiestramiento, que de forma atrevida y actual he denominado de «externalización».

### **El modelo clásico**

El adiestramiento no es más que el producto final de un proceso que comienza por la enseñanza, continúa con la instrucción y finaliza con el

mayor de los escalones del mismo, al que se le define como adiestramiento de la unidad a nivel avanzado.

Enseñar es adquirir conocimientos, doctrinas, reglas o preceptos que se adquieren a nivel de cada persona. Comunicar a alguien sabiduría, experiencia, habilidad para hacer algo. Con esta última acepción nos estamos acercando a la instrucción. No hay una frontera clara entre enseñar e instruir. La enseñanza se imparte en los centros docentes militares y en los centros militares de formación.

Instrucción es perfeccionar y/o refrescar conocimientos teóricos profesionales de nuestras dotaciones. Se desarrollan, o quizá para ser más rigurosos se desarrollaban, a bordo de los buques bajo el nombre genérico de escuelas.

El adiestramiento se lleva a cabo mediante actividades eminentemente prácticas, que conducen a una identificación de los miembros de la dotación con el material, equipos, sistemas y procedimientos que se emplean a bordo para que el buque opere como un todo. A nivel de la unidad existen adiestramiento por destinos, por áreas, por controles o generales. La Junta de Instrucción y Adiestramiento a bordo programa, organiza, desarrolla, controla



*Marqués de la Ensenada, Operación LIBERTAD DURADERA, junio 2002.*

y valora el proceso. Este proceso, llamémosle interno, debe tener muy en cuenta el ciclo de actividad. No es fácil programar este proceso interno por las continuas variaciones en la actividad de los buques.

Cuando esa unidad se integra con otras existe el adiestramiento colectivo: básico o avanzado. El primero de ellos orientado hacia la aplicación de la táctica naval y el segundo hacia la experimentación de todas las modalidades de la guerra naval y a la comprobación de planes operativos.

## La situación actual

El modelo clásico estaba implantado cuando nuestras dotaciones de marinería no eran totalmente profesionales. La enseñanza de la marinería no especialista se limitaba prácticamente a la de la formación militar y ésta no abarcaba aspectos técnicos o profesionales.

Era mucho más necesario que ahora la instrucción, al marinero de reemplazo había que instruirlo a bordo. En los programas de instrucción había que tener presente, sobre todo, el nivel medio de preparación de la dotación y los relevos previstos por licenciamiento.

Ahora las dotaciones de marineros vienen de los centros de Formación con mayor nivel de enseñanza y, en teoría, necesitan menor instrucción, pero también aparecen nuevos condicionantes.

El Plan de Motivación del Militar Profesional de Tropa y Marinería pone en marcha una serie de programas que, en cierta medida, afectan a la instrucción y al adiestramiento a bordo. Son los programas relacionados con las áreas de las condiciones de trabajo (racionalización de las condiciones de servicio) y de desarrollo profesional (cursos de apoyo para la obtención de titulaciones). Por ejemplo, la disponibilidad de un día libre al día siguiente de la guardia de puerto reduce los periodos de instrucción y adiestramiento y dificulta la constitución de los distintos equipos de la dotación en las diversas situaciones.

Otro factor que afecta es el grado de cobertura de las plantillas, que al estar algo mermadas provoca el aumento de tareas a los distintos miembros de la dotación y, por tanto, resta tiempo para el adiestramiento, tanto en puerto como en la mar.

La simulación y las nuevas tecnologías están muy presentes en el día a día. Hasta hace poco tiempo los centros de Instrucción y Adiestramiento en tierra se dedicaban fundamentalmente a las áreas de la Seguridad Interior y del Control de Averías. Sus capacidades eran poco más que las de adiestramiento con fuego real en incendios, inundaciones, etc. Ahora se dispone de más centros y más capacidades: simuladores tácticos, simuladores de sistemas de combate, de energía y propulsión, simuladores de submarinos y simuladores para controladores de helicópteros, por enumerar algunos.

El ciclo de actividad recogido en el Plan Anual de Actividades de la Fuerza sufre continuos e imprevistos cambios precisamente por los innumerables compromisos, por el surgir de crisis que requieren la presencia de nuestras unidades y quizá también por la complejidad de su sostenimiento.

### ¿Un nuevo modelo de adiestramiento?

Podríamos concluir que el adiestramiento de nuestras unidades debería, sin abandonar el modelo clásico, tener en cuenta la situación actual, y a partir de ella caminar hacia el futuro inmediato.

El primero de los factores a considerar es el humano. Parece que el nuevo marinero o cabo debe instruirse menos y adiestrarse más. Esta afirmación pudiera ser también aplicable para los oficiales y suboficiales.

La instrucción sigue siendo necesaria, pero en muchas áreas deberá hacerla el propio individuo. Para ello nada mejor que las nuevas tecnologías y el empleo del Plan de Innovación Tecnológica de la Armada. Deberán redactarse los correspondientes planes de instrucción en coordinación con las Escuelas, el Centro de Ayudas a la Enseñanza y las propias unidades. Éstas, a través de los mandos orgánicos y generalmente agrupadas en buques de la misma clase o cometidos (unidades del Grupo de Proyección, escoltas, buques logísticos, Fuerzas de MCM, submarinos, etc.), participarán en la redacción de los planes de instrucción mediante la evaluación de los niveles de instrucción de los individuos y la proposición de aquellos aspectos que se consideren deban mejorar para cerrar el ciclo de la calidad de la enseñanza/instrucción.

Lo anterior supone un cambio de mentalidad de los individuos y de la organización. La instrucción será responsabilidad de cada uno y deberá disponerse de tiempo para ello. Continuará siendo necesario la correspondiente evaluación por los escalones superiores. No obstante, cuando pasemos al círculo del adiestramiento se podrá comprobar la bondad y la calidad de la instrucción.

El adiestramiento se ve condicionado también por el factor humano, pero en mayor medida por los nuevos criterios establecidos en lo referente a guardias para el personal de marinería, en particular, y para todos los componentes de las dotaciones, en general.

En el campo del adiestramiento habrá que incidir en un mayor empleo de los centros de Adiestramiento (he suprimido la palabra instrucción a propósito) y una externalización en el sentido de que muchos de los adiestramientos no se harán a bordo, sino en tierra. Es necesario emplear más los simuladores y, si así se estima oportuno, llegar a una mayor flexibilidad en los horarios. Pensemos, por ejemplo, en la posibilidad de utilizar estos centros o simuladores por las tardes. Sin embargo, será aconsejable compensar al personal con medidas similares a las implantadas por el Plan de Motivación, pero no sólo para marinería.



*Marqués de la Ensenada, maniobra de RAS, STANAVFORLANT, noviembre 2002.*

Para conseguir mayor continuidad en el adiestramiento, subsanar la temporal falta de personal por la reducción de las plantillas y finalmente asumir la falta de personal saliente de guardia habría que conseguir que el adiestramiento no fuera por unidades (adiestramiento a bordo y por buques), sino por cometidos y áreas de conocimiento. Este adiestramiento a bordo/en tierra sería dirigido por un coordinador externo que, en contacto directo con las unidades y los centros de Adiestramiento, programará y priorizará esas actividades de adiestramiento en las áreas que así fuera apropiado. Pensemos, por ejemplo, en procedimientos de comunicaciones, de electrónica, ejercicios relacionados con las distintas guerras en la mar, control de aeronaves, etc. Habría que ser innovador y, como ya ha sido dicho, llegar en lo posible a la externalización del adiestramiento. Con ello, en principio, se ahorrarían costes y se rentabilizarían aún más los centros de Adiestramiento y los simuladores.

Esta propuesta de externalización necesita que la Fuerza disponga de los centros de Adiestramiento en sus proximidades. Aunque esto, por múltiples y complejas razones es difícil de alcanzar, es una constante que debería tenerse

muy presente a la hora de establecer bases de estacionamiento de las futuras unidades y de los distintos centros de Adiestramiento existentes o de nueva creación.

Con el ¿nuevo modelo de adiestramiento?, y sin excesivos cambios, sería más flexible la programación del ciclo de actividad de cada unidad en función de sus necesidades operativas, de sostenimiento y de los posibles compromisos adquiridos por la Armada.

## Conclusiones

Los nuevos tiempos demandan un nuevo modelo de adiestramiento de nuestras dotaciones. El modelo clásico de instrucción y adiestramiento debería externalizarse. Esta externalización debe ser entendida como una mayor participación del individuo en la faceta de la instrucción, un mayor y mejor empleo de los centros de Adiestramiento y un cambio de mentalidad sobre el adiestramiento.

Tanto en la instrucción como en el adiestramiento juegan un papel relevante las nuevas tecnologías y las nuevas formas de enseñar e instruir a nuestras dotaciones.

El adiestramiento de nuestras dotaciones, en la medida de lo posible, debería acometerse por cometidos y áreas de conocimiento donde el buque ya no es el elemento de referencia. Los mandos orgánicos deberían asumir mayores



*Marqués de la Ensenada, Tarento-Mare Picolo, 1998.*

responsabilidades apoyando la creación de coordinadores de Adiestramiento, que trabajarían como nexo de unión entre las escuelas, centros de Adiestramiento y las propias unidades, que a nivel individual evaluarían los círculos del proceso y pondrían mejoras y prioridades de sus necesidades.

Una forma de adiestramiento así concebido, por una parte, ahorraría costes y rentabilizaría los centros de Adiestramiento y simuladores, y por otra, permitiría mayor flexibilidad a la hora de establecer el ciclo de actividad de cada unidad, haciendo sus necesidades de sostenimiento compatibles con el adiestramiento individual y finalmente permitiendo programar el adecuado periodo de adiestramiento básico o avanzado que eleve definitivamente su grado de eficacia operativa.

## Reflexión final

Como se recoge en la cita inicial de la antigua *Guía de Instrucción y Adiestramiento a bordo* debemos reflexionar seriamente sobre la importancia que para las unidades tiene el adiestramiento. Pero también pararnos a pensar si el actual modelo es válido, si hay que introducir algunos cambios o incluso si debemos implantar uno diferente.

Lo que sin duda debemos considerar es la existencia de nuevos factores que nos obligan a acometer nuevas iniciativas con imaginación y, sobre todo, entusiasmo. Deberíamos ser capaces de transmitir ese entusiasmo a nuestras dotaciones para hacer atractivo el adiestramiento y así huir de la rutina.

Hay que hacer ver a las propias personas que un buen adiestramiento es un paso imprescindible para alcanzar una mayor eficacia y profesionalidad. Con ello, además de conseguir la Armada del siglo XXI, por la que todos trabajamos, contribuiremos a que el propio individuo se encuentre motivado, por lo que supone de satisfacción el trabajo bien hecho y ser reconocido como un excelente profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Guía de Instrucción y Adiestramiento a bordo*. Mayo 1984.  
*Normas de la flota sobre el ciclo de actividad de la Fuerza y el Adiestramiento*. Abril 1998 y junio 2001.  
*Plan de motivación del Militar Profesional de Tropa y Marinería de la Armada*. Octubre 2001.  
ROSIQUE FUENMAYOR, Francisco: *Hacia un modelo de enseñanza distribuida*. REVISTA GENERAL DE MARINA. Mayo 2002.  
YUSTY GARCÍA, José María: *Ideas, externalización y capítulo dos*. REVISTA GENERAL DE MARINA. Noviembre 2002.