

EL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS EN EL EJÉRCITO ESPAÑOL

Coronel Marcio Santos e Silva

El Coronel de Infantería Marcio es Oficial de Enlace del Ejército Brasileño destinado en el Mando de Doctrina y Adiestramiento (MADOC) del Ejército de Tierra Español, con sede en Granada. Se Graduó en 1988. Es licenciado en Ciencias Militares por la Academia Militar de las Agulhas Negras y Master en Operaciones Militares por la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales y en Ciencias Militares por la Escuela de Mando y Estado Mayor. Fue Jefe de las Secciones de Operaciones y de Planeamiento del Mando de la 12ª Brigada de Infantería Ligera (Aeromóvil), Oficial del Estado Mayor de la Brigada Haití en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití e instructor de la Escuela de Mando y Estado Mayor del Ejército. Comandó el 5º Batallón de Infantería Ligera con sede en Lorena / SP (e-mail: mssilva25@hotmail.com).



En las últimas décadas aspectos relevantes en el ámbito internacional y nacional, como el ingreso de España en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 1982 y en la Unión Europea en 1986; la profesionalización de las Fuerzas Armadas españolas a partir de 1996; la participación en misiones internacionales a partir de 1989 y las diversas revisiones de su política de defensa, han contribuido de manera sobresaliente a aumentar las experiencias adquiridas por el Ejército Español.

Al mismo tiempo, una rápida evolución del ambiente operativo ha ocurrido en las operaciones. Todo eso obligó a que hubiese un registro formal de esas experiencias y condujo a disponer de un sistema de retroalimentación de enseñanzas que se denomina Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército de Tierra.

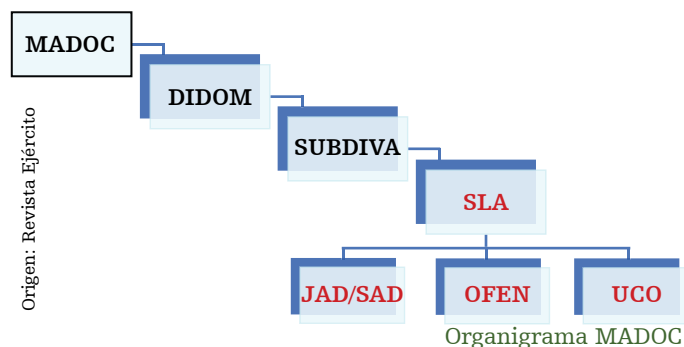
Las Lecciones Aprendidas (LLAA) se entienden como el conocimiento extraído del análisis de experiencias en operaciones, ejercicios y demás actividades del Ejército de Tierra (ET), sancionadas al nivel correspondiente, tienen la finalidad de mejorar la organización, preparación,

equipamiento y empleo del Ejército de Tierra, finalidad que viene reflejada en la Norma General 06/13 del Estado Mayor del Ejército, que regula el Subsistema de Investigación y Doctrina (SUIDOC) del Sistema de Apoyo a la Preparación (SIAPRE).

Dentro de la cadena orgánica del Ejército Español, el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) es el órgano responsable en las materias de Investigación y Doctrina. Esa atribución es ejercida por medio de su Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM), de quien depende una Subdirección de Investigación y Lecciones Aprendidas (SUBDIVA), en la cual está encuadrada una Sección de Lecciones Aprendidas (SLA), responsable de la dirección, inspección, coordinación e investigación en materias relacionadas con el proceso de lecciones aprendidas.

La SLA dispone para el cumplimiento de sus tareas del apoyo de las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD) de los centros de enseñanza, los Oficiales de Enlace (OFEN) españoles pertenecientes al MADOC y destinados en organismos extranjeros análogos y de las Unidades, Centros y Organismos (UCO) del ET, que constituyen la parte más importante del proceso.

A lo largo de este artículo se expondrá cómo funciona el sistema de LLAA del Ejército de Tierra español, cuáles son los principales productos y algunos ejemplos de los resultados obtenidos.



Origen: Revista Ejército

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

Proceso de Obtención

El proceso de obtención establece seis fases que pasan a ser explicadas.

FASES



Origen: Revista Ejército

1ª Fase: observación

Las observaciones y experiencias obtenidas en los ejercicios, operaciones y otras tareas prioritarias del Programa de Obtención Anual de LLAA debidamente registradas. El batallón/grupo o unidad independiente es el nivel mínimo con acceso autorizado.

2ª Fase: análisis

Tiene por objeto el estudio sistematizado de los diferentes informes realizados por

parte del personal cualificado o experto, valorando la relevancia de la materia e identificando una buena práctica (BP) o una lección identificada (LI). Las BP son las experiencias de comprobada efectividad que pueden ser replicadas por otros, en situaciones y condiciones similares. Las experiencias relevantes y que no se consideren BP requerirán de un análisis en profundidad para identificar las causas que las motivan y proponer medidas correctoras.

3ª Fase: aprobación interna

Esta fase determina si la experiencia analizada es una buena práctica o una lección identificada. Si la aprobación se refiere a una lección identificada, el mando que la aprobó debe definir las medidas correctoras a implementar, la Unidad designada para llevarlas a cabo y el plazo para realizar las acciones derivadas. Sin embargo, las medidas correctivas que excedan el ámbito de responsabilidad de un determinado nivel se elevarán al nivel superior donde serán consideradas como un factor más dentro del estudio realizado en la fase de análisis de ese escalón.

4ª Fase: implementación

Tiene por objeto verificar la eficacia y adecuación de las medidas correctoras relacionadas con la LI. Si esas medidas implementadas no son eficaces, la UCO designada podrá proponer modificaciones. En caso de que la implementación no sea satisfactoria, se realizará un nuevo análisis de la LI.

5ª Fase: sanción

Tiene por objeto el refrendo formal de la solución definitivamente implantada. La sanción se realiza por el Mando o autoridad competente en cada nivel y la lección identificada adquiere formalmente la consideración de lección aprendida. Una vez sancionadas las medidas derivadas de su aplicación se convierten en objeto de cumplimiento obligatorio.

6ª Fase: difusión

Es la fase fundamental en la que el

MADOC, además de gestionar la base de datos de LLAA, elabora una serie de documentación de lecciones aprendidas en operaciones del más alto nivel en diferentes formatos que hacen más fácil su difusión y asimilación. La autoridad sancionadora dará visibilidad a la BP o LA obtenida, aplicando la normativa en vigor para aquellas que posean clasificación de seguridad.

Aplicación Informática

La aplicación informática utilizada, alojada en la intranet del Ejército, permite la gestión completa de todos los pasos necesarios para el proceso de la información no clasificada: el registro de la observación, el

análisis con sus comentarios, la sanción y la difusión a las Unidades superiores e inferiores. En cuanto a la información clasificada hay una base de datos aislada, que es gestionada por la SLA para todo el ET.

La base de datos también permite exportar datos en formato *Excel* para otros estudios y estadísticas. Actualmente, la aplicación está en proceso de modernización

para adaptarla a las nuevas tecnologías.

Formación de Personal

La Sección de Lecciones Aprendidas está conformada por un coronel jefe de sección y 4 (cuatro) analistas, cuyos empleos pueden ser indistintos, de teniente coronel o comandante, esto quiere decir que se trata de oficiales que ya disponen de cierta experiencia. Al llegar a la sección, los nuevos integrantes realizan un curso de una semana de duración impartido por el Centro Conjunto de Análisis de

La profesionalización de las Fuerzas Armadas españolas a partir de 1996; la participación en misiones internacionales a partir de 1989 y las diversas revisiones de su política de defensa, han contribuido de manera sobresaliente a aumentar las experiencias adquiridas por el Ejército Español.

Lecciones Aprendidas OTAN (*Joint Analysis and Lessons Learned Centre, JALLC*). Los oficiales destinados tienen, como regla general, una permanencia en el puesto de 4 a 5 años, lo que permite una continuidad muy adecuada en la actividad que desempeñan.

En las Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina, ubicadas en las Academias de las Especialidades, los analistas emiten una visión especializada de su Especialidad Fundamental. Por su parte, los OFEN aportan una visión de la solución dada por otros Ejércitos acerca de determinados problemas.

En las Unidades, Centros y Organismos (UCO) del ET, a partir del escalón batallón y superiores: Regimiento, Brigada, División, Fuerza Terrestre y mandos de primer nivel existe un Oficial con la denominación Oficial de Gestión de las Lecciones Aprendidas (OGLA).

PRODUCTOS

Tipos de Productos

- **Informe Periódico de Zona de Operaciones:** con carácter anual, se edita un informe sobre la Zona de Operaciones en las que actúa. En él, se presentan todas las observaciones, buenas prácticas y lecciones extraídas de las diversas misiones en que participa el Ejército de Tierra. Tiene por objetivo ser un complemento a la normativa emitida por los distintos mandos en su ámbito, y servir como apoyo a la preparación de las unidades a proyectar.

- **Informe Específico de Zona de Operaciones:** este documento compila observaciones, lecciones y buenas prácticas derivadas de la participación del ET a lo largo de un período específico de una misión concreta, como por ejemplo durante los 10 (diez) años de la Operación "Romeo Alfa" (Afganistán) o los 2 (dos) años de participación en la

Operación de la Fuerza de la Unión Europea en la República Centroafricana (EUFOR RCA).

- **Boletines de Protección de la Fuerza:** es un documento periódico que aporta informaciones acerca de los materiales de protección (vehículos, sistemas inhibidores de frecuencia, artefactos explosivos improvisados (IED), chalecos, cascos y otros) y sirve de apoyo para el asesoramiento en la adquisición y modernización de los materiales que puedan mejorar la protección de las tropas desplegadas.

- **Monográficos:** son informes no periódicos sobre un tema que afecta al Ejército en su conjunto, que se considere de interés y que sea necesario tratar por no existir documentación sobre el mismo o que se considere relevante en virtud de la cantidad y calidad de información disponible, como por ejemplo el combate subterráneo.

- **Entrevistas Post-Misiones:** las entrevistas post misión se plasman en un documento en el que se moldea la información obtenida por un equipo adecuado de analistas de la Sección de Lecciones Aprendidas y/o de las diferentes Jefaturas de Adiestramiento y Doctrina (JAD), mediante la ejecución de entrevistas cualitativas, con referencia a temas clave, realizadas al personal de todas las fuerzas y apoyos desplegados y en todos los niveles de mando, que ha participado como componente de los contingentes recientemente replegados de Zona de Operaciones (ZO). Tiene por objeto complementar y ampliar los informes periódicos.

- **Informes Materiales:** son informes que se realizan de algún material específico al detectar una carencia o vulnerabilidad. El objetivo es identificar los posibles problemas, proponiendo soluciones al objeto de que el órgano correspondiente considere la posibilidad de poner en marcha alguna acción correctora.

Ejemplos de Productos

- Lecciones Aprendidas de la Operación "Libre Hidalgo"

Un contingente español se encuentra desplegado en el Sur del Líbano desde 2006 como componente de la Fuerza Provisional de Naciones Unidas para el Líbano (UNIFIL) liderando la Brigada Multinacional en el Sector Este. Tiene como misiones más importantes vigilar la *Blue Line* (Línea azul), evitar el tráfico de armas en su zona de despliegue, apoyar a las Fuerzas Armadas libanesas facilitando su despliegue al sur del río Litani y al Gobierno de la nación para que ejerza su papel en esa misma zona.

El actuar bajo mandato de Naciones Unidas (NNUU) exige una forma de actuación muy específica en referencia al trato con la población, el desarrollo de las misiones y la imagen de imparcialidad que se debe ofrecer para defender la paz y la estabilidad del país.

En unos escenarios como los actuales, es necesario un exhaustivo estudio de lo que se conoce como *Cultural Awareness* (Conciencia Cultural) que incorporado a los diversos procesos de planeamiento y a los procesos de formación, de instrucción y adiestramiento, permitirá en todos los niveles conocer y respetar

las creencias, costumbres y tradiciones de las distintas etnias y confesiones religiosas de los habitantes de la ZO, así como una interacción con la población local. También es interesante una actualización de la situación regional centrada en aquellos aspectos que pudieran afectar a la operación como por ejemplo, el flujo masivo de refugiados consecuencia de la guerra civil en Siria o tener en cuenta la presencia, dentro del propio Sector Este, de componentes de ejércitos extranjeros, con culturas muy diferentes a la nuestra y que desarrollan su misión junto con las fuerzas propias para sincronizar los esfuerzos.

Se verificó que una de las actividades más valoradas por la población local es la asistencia veterinaria al ganado, por ser un recurso de vital importancia para su subsistencia. Por eso, siempre que es posible, se busca encuadrar a un veterinario en el contingente, lo que aporta mucha visibilidad. También cuenta con la colaboración de las Facultades de Veterinaria de las Universidades españolas, que se desplazan periódicamente a la zona de responsabilidad española.

La característica multinacional de la misión exige la necesidad de desenvolverse adecuadamente en inglés en determinados puestos tácticos, particularmente, el personal de las Secciones de Estado Mayor, el capitán jefe de la compañía destacada en Ghajar y además, sería deseable que el mando de cada patrulla, o al menos uno de sus componentes, tenga conocimientos suficientes de inglés para relacionarse con el personal de UNIFIL, las Fuerzas Armadas Libanesas (*LAF: Lebanese Armed Forces*) y la población local

El empleo aislado de secciones o pelotones en la mayoría de las misiones en la ZO aumentó la necesidad de asistencia sanitaria. Es obligatorio que todo el personal encuadrado en la Unidad a proyectar realice el Curso de Primeros Auxilios (FSET-1) que debe ser impartido en Territorio Nacional. Todo el personal encuadrado en puestos de la Unidad Sanitaria (USAN) debe recibir el Curso Sanitario en Operaciones (FSET-3).



Patrullas españolas



Origen: LLA

ZO en Afganistán

- Lecciones Aprendidas de la Operación "Romeo Alfa"

España inició su misión en la Operación ISAF (Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad en Afganistán) de la OTAN a finales de enero de 2002. A lo largo de la misión, los efectivos han sido ajustados a la evolución de las necesidades en materia de seguridad, reconstrucción y desarrollo. Desde el 1 de enero de 2015, la misión *Resolute Support* (RSM) (Apoyo Decidido) sustituye a la operación ISAF en apoyo al Gobierno afgano. La nueva operación está enfocada al adiestramiento y asesoramiento de las fuerzas afganas para dotarlas de capacidades suficientes para hacerse cargo de su propia seguridad.

La misión en Afganistán se caracterizó por ser en una zona de conflicto y la necesidad de luchar contra un enemigo asimétrico que era prácticamente desconocido, en un entorno hostil y en un terreno muy abrupto.

La lucha contra los artefactos explosivos improvisados (IED) exigió un gran esfuerzo para adquirir esta capacidad contra artefactos explosivos improvisados (C-IED) que garantizase la protección de la fuerza en la preparación, con la adquisición de sistemas de material C-IED para la detección y localización de IED, así como su limpieza en ambiente hostil.

Otra lección aprendida fue el cómo emplear tácticamente los Vehículos Aéreos No

Tripulados (UAV), la Plataforma Autónoma Sensorizada de Inteligencia (PASI) y el mini-UAV *RAVEN*, para obtener de ellos el máximo rendimiento. Se han llevado a cabo misiones de reconocimiento del campo de batalla, obtención de información e incluso, han participado en la corrección del tiro de morteros

Las nuevas amenazas como los *Explosively Formed Penetrators* (EFP) o el aumento de la carga explosiva de los IED utilizados en el entorno operativo afgano obligaron a mejorar las medidas de Protección de la Fuerza, cambiando los BMR por vehículos *Mine-resistant Ambush Protected* (MRAP), el LMV (Lince) o el RG-31, que disponen de una buena capacidad de protección por sus blindajes reforzados y sus mejores suspensiones para el terreno afgano.

Afganistán, a más de 6.000 kilómetros de España y sin acceso directo al mar, ha sido un escenario complejo y muy difícil para el sostenimiento del esfuerzo logístico. Muchas lecciones aprendidas fueron adquiridas, como por ejemplo, en el transporte estratégico con la proyección de, prácticamente, todos los recursos necesarios por vía aérea en vuelos contratados, el cambio radical en la concepción del mantenimiento preventivo y correctivo de una apreciable diversidad de nuevos materiales, en la mayoría de los casos con una gran carga tecnológica.



Enseñando a los soldados malienses a apuntar

- Lecciones Aprendidas de la Operación EUTM Malí

La misión de la Unión Europea de Entrenamiento en Malí (EUTM MALI) tiene como objetivo adiestrar al Ejército maliense en el cumplimiento de su misión de defender la integridad del país. La operación de asistencia a fuerzas de seguridad se sustenta en: el pilar asesoramiento, materializado en la denominada Unidad de Asesoramiento (ATF) destacada en Bamako, en la cual un grupo de oficiales asesoran a las Fuerzas Armadas malienses en la reforma de sus estructuras orgánica y operativa, así como de sus procedimientos, y el pilar formación, con la Fuerza de Entrenamiento, compuesta por un Equipo de Apoyos de Fuego y un equipo de Operaciones Especiales, que se encuentra en Koulikoro, responsable por entrenamiento de los grupos tácticos malienses (GTIA).

Entre las lecciones aprendidas se destaca la necesidad de tener, en territorio nacional, todo el material (armamento, vehículos y otros) para entrenar a la Fuerza de Entrenamiento antes de su despliegue.

CONCLUSIONES

Se han elegido tres misiones como ejemplo con escenarios y tipos de misión bastante dispares, en los que se ha presentado una pequeña muestra de algunas lecciones aprendidas. Las misiones internacionales han sido el campo más importante de aprendizaje y se considera esencial para encontrarse en condiciones de afrontar los distintos tipos de operaciones.

El Sistema de Lecciones Aprendidas ha sido fundamental para conseguir la explotación eficaz de las experiencias obtenidas en operaciones y ejercicios con objeto de mejorar la organización, la preparación, el equipamiento y el empleo del ET en operaciones. Con ello, continuamente se están actualizando las capacidades específicas terrestres desplegadas y se mejoran los procedimientos utilizados.

En relación con la organización, la experiencia mostró la necesidad de basarse en estructuras más ágiles, modulares y flexibles que permitan hacer frente con éxito tanto a conflictos en los que se enfrentan al enemigo

asimétrico, como al convencional.

En referencia a la doctrina, se verificó la necesidad de cambiar o realizar nuevas publicaciones doctrinales lo más rápido posible, introduciendo conceptos muy novedosos, como por ejemplo las publicaciones de contra insurgencia y de asistencia militar.

Respecto al equipamiento, cabe destacar la adquisición de nuevos materiales y sistemas diversos que se adaptaron a las necesidades operativas y también a la protección de la fuerza. Las innovaciones tecnológicas han sido enormes.

En cuanto a los sistemas de instrucción, adiestramiento y evaluación se destaca la continua actualización y adaptación de las medidas de protección lo que permite mantener la superioridad tecnológica, así como un continuo esfuerzo por introducir nuevas tácticas, técnicas y procedimientos en el sistema de preparación de los diversos contingentes que despliegan en operaciones para hacer frente a los continuos cambios empleados por el adversario, lo que genera una progresiva mejora de la preparación.

En cuanto a la enseñanza, han sido realizadas diversas modificaciones, adaptaciones o nuevas redacciones de los planes de estudios o normativa en vigor.

El sistema también ha considerado otras áreas como el liderazgo, recursos humanos y todo lo relacionado con esta función logística, incluyendo administración y disciplina, y también con relación a las infraestructuras.

El sistema de LLAA, está plenamente consolidado como herramienta para el apoyo a la toma de decisiones en los más altos niveles de mando del ET español, estando condicionada por la oportunidad de la situación, del tema y de la necesidad que se tenga de la misma. Su rigor y fiabilidad son enormes. Cabe destacar el cambio de mentalidad en la institución motivado por el sistema.

En el momento en que el Ejército Brasileño viene realizando un gran esfuerzo para perfeccionar su Sistema de Seguimiento Doctrinario y Lecciones Aprendidas (SADLA), la calidad de los productos obtenidos por el Ejército Español son una excelente referencia.

El Sistema de Lecciones Aprendidas ha sido fundamental para conseguir la explotación eficaz de las experiencias obtenidas en operaciones y ejercicios objeto de mejorar la organización, la preparación, el equipamiento y el empleo del Ejército de Tierra en operaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENITEZ, Antonio Ruiz. **Sistema de lecciones aprendidas en conflictos en el Ejército de Tierra Español**, marzo de 2015.
- CONGRESO Internacional. **Afganistán: Lecciones aprendidas y Perspectivas de futuro**, noviembre de 2015.
- ESPAÑA. Estado Mayor del Ejército de Tierra, **Norma General 06/13 Subsistema de Investigación y Doctrina (SUIDOC)**, marzo de 2013.
- MADOC. DIDOM. **Entrevistas Post-Misión Afganistán ASPFOR XXIII**, marzo de 2010.
- MADOC. DIDOM. **Instrucción Técnica 08-14 Procedimiento para la Obtención Lecciones Aprendidas en el Ejército de Tierra**, abril de 2014.
- MADOC. DIDOM. **Lecciones de la Operación "Libre Hidalgo" Apoyo a la preparación de las Unidades**, abril de 2015.
- MADOC. DIDOM. **Norma 01-14 Publicaciones en el ámbito de la investigación y lecciones aprendidas**, abril de 2014.
- MADOC. DIDOM. **Operación EUTM Mali Lecciones Aprendidas Apoyo a la preparación de las Unidades**, junio de 2015.
- REVISTA Ejército. **El futuro de las operaciones en el exterior del Ejército Español**, N° 819 de junio de 2009.

REVISTA Ejército. **ASPFOR XXVI - La logística en la Operación Romeo Alfa**, N° 839 de marzo de 2011.
REVISTA Ejército. **Empeño de una Brigada en el Líbano - Organización y Repliegue de la Brigada Española en el Líbano**, N° 850 de enero de 2012.
REVISTA Ejército. **Operación Romeo Alfa: Balance de las operaciones en Afganistán**, N° 878 extraordinario de mayo de 2014.
REVISTA Ejército. **La DIDOM: Un factor clave en la preparación del Ejército**, N° 879 de junio de 2014.
REVISTA Ejército. **La Asistencia Militar en Operaciones Especiales - La Experiencia en Mali**, N° 880 de julio/agosto de 2014.
REVISTA Ejército. **Mali - Misión de Entrenamiento de la Unión Europea**, N° 890 de mayo de 2015.
REVISTA Ejército. **UNIFIL Españoles en Líbano**, N° 897 de diciembre de 2015.



O SISTEMA DE LIÇÕES APRENDIDAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O combate moderno pressupõe um ambiente complexo, mutável, onde surgem, a todo instante, inovações tecnológicas e situações inéditas que resultam em experiências relevantes que merecem ser compartilhadas.

A Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA) é uma ferramenta que contribui para a evolução da Doutrina Militar Terrestre, que tem como objetivo levantar as experiências vivenciadas por diversos militares em operações ou exercícios, transformando-as em material doutrinário, possibilitando assim uma rápida e constante evolução da doutrina.

A SADLA é estruturada em cinco níveis, tendo o Comando de Operações Terrestres como seu órgão de Coordenação Geral, o qual gerencia a sistemática sob a supervisão do Estado-Maior do Exército.

Para a coleta, processamento e divulgação dos conhecimentos doutrinários, a SADLA utiliza o Portal de Lições Aprendidas do COTER (sadla.coter.eb.mil.br).