

EXTRA DICIEMBRE 2014

AÑO LXXV

NÚMERO 885

Ejército de tierra español



LOS RECURSOS HUMANOS:

PERSPECTIVA DESDE EL MANDO DE PERSONAL

Sumario

LOS RECURSOS HUMANOS: PERSPECTIVA DESDE EL MANDO DE PERSONAL

PRESENTACIÓN

JUAN E. APARICIO HERNÁNDEZ-LASTRAS
Teniente General Jefe del MAPER 4

SECCIÓN 1ª

El Mando de Personal: Una organización comprometida en evolución
JOSÉ RODRÍGUEZ GARCÍA
General de Brigada.DEM 6

Aproximación al Concepto de Recursos Humanos en el Ejército de Tierra
JUAN CARLOS LÓPEZ ROCA
Coronel. Artillería. DEM. 10

Proyección de los RRHH del ET en el Horizonte 2025
JOSÉ LUIS SÁNCHEZ MARTÍNEZ-FALERO
Coronel. Caballería. DEM. 14

Hacia un modelo de personal eficiente y especializado
EMILIO FERNANDO MORENO MONJE
Comandante. Infantería. DEM. 18

Un nuevo Concepto Órgánico para el Mando de Personal
ÁNGEL DESCALZO PINO.
Teniente coronel. Infantería. DEM. 24

Hacia un nuevo sistema de personal
ÁNGEL DESCALZO PINO
Teniente Coronel. Infantería. DEM. 30

Desarrollo de la LO 09/2011 de Derechos y Deberes
JUAN ALBERTO SALGADO ÁLVAREZ DE SOTOMAYOR
Coronel. Cuerpo Militar de Intervención. 34

SECCIÓN 2ª

La Dirección de Personal
TEODORO BAÑOS ALONSO
General de División. General Director de personal de ET. 42

El Ejército del Siglo XXI. La Tropa que queremos
EDUARDO JUAN DE COBOS NAVARRO
Teniente Coronel. Infantería. 46

¿Qué evaluamos?
JAVIER RODRÍGUEZ GARCÍA
Coronel. Infantería. DEM. 56

Dirección del modelo de carrera en los destinos del militar
JESÚS NOVO FERREIRO
Coronel. Infantería. 62



EDITA



DIRECCIÓN

Director

General de Brigada

Lorenzo ÁLVAREZ ARAGÓN

Subdirector, Jefe de Colaboraciones y Administración

Coronel José Luis RUIZ BARANCO

Jefe de Ediciones

Coronel José Juan VALENCIA GONZÁLEZ-ANLEO

CONSEJO DE REDACCIÓN

Coroneles

Domínguez del Valle, Poutás Álvarez, Andradre Perdrrix,

García-Mercadal, López Roca, Mena Molina,

Molina Pineda de las Infantas,

García y Pérez, Arizmendi López y

Pelegrina Aguilar

Tenientes Coroneles

Urteaga Todó, Borque Lafuente,

Díez Alcalde, Gómez Reyes

Comandantes

Villalonga Sánchez, Fernández Rodríguez,

Urbina Redondo, Ramírez Perete y Fernández Garrido

Suboficial Mayor

Blanco Gutiérrez

NIPO: 083-14-009-X (Edición en papel)

NIPO: 083-14-008-4 (Edición en línea)

Depósito Legal: M. 1.633-1958

ISSN: 1696-7178

Correctora de Estilo

Paloma Prado Caballero

Servicio de Documentación

Emilia Antúnez Monterrubio

Ofimática, Gráficos y Maquetación

Ana María González Perdonés

Laura Bevia González

Mª Eugenia Lamarca Montes

Inmaculada del Valle Olmos

Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión

CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO

Colaboraciones Corporativas

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE

MILITARES ESCRITORES

Promotor de Publicidad

EDITORIAL MIC C/ Artesiano s/n.

Polígono Industrial Trabajo del Camino,

24010 León

Teléf.: 902 271 902 / Fax: 902 371 902

Email: direccion@editorialmic.com

marketing@editorialmic.com

Fotografías

MDEF, DECET

REVISTA EJÉRCITO

C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID

Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53



El personal Civil en el Ejército de Tierra

LUIS MARTÍN-RABADÁN MURO
Teniente coronel. Infantería. 68

La orientación profesional: Una necesidad hecha realidad

JUAN JOSÉ OTIÑANO VIÑES
Coronel. Infantería. DEM. 76

SECCIÓN 3ª

Una nueva DIAPER para un nuevo Ejército

RAMÓN MARTÍN-AMBROSIO MERINO
General de División. Director de Asistencia al Personal del ET. 90

Racionalización de la Acción Social en el Ejército de Tierra

RAMÓN PRIETO OSSES
General de Brigada. Infantería. DEM. 92

Potenciación del Apoyo al Personal

CAMILO VÁZQUEZ MANZANO
Coronel. Artillería. DEM. 98

SECCIÓN 4ª

El Apoyo Sanitario, un reto en evolución

ENRIQUE SELVA BELLOD
General de Brigada. Cuerpo Militar de Sanidad. Director de Sanidad del ET. 106

Situación actual del Cuerpo Militar de Sanidad

ENRIQUE SELVA BELLOD
General de Brigada. Cuerpo Militar de Sanidad. Director de Sanidad del ET. 108

Propuesta del modelo de carrera del personal sanitario

FRANCISCO JAVIER SAUCEDO LÓPEZ
Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina.
JOSÉ ANDRÉS CABRERA CABRERA
Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina. 114

Adaptación de la estructura sanitaria del Ejército de Tierra

FRANCIASCO JOSÉ PÉREZ GARRIDO
Coronel. Infantería. DEM.
CARLOS AGUDO MAYORGA
Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Veterinaria.
JOSÉ ROLLE MARTÍNEZ
Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Farmacia 122

CONCLUSIONES

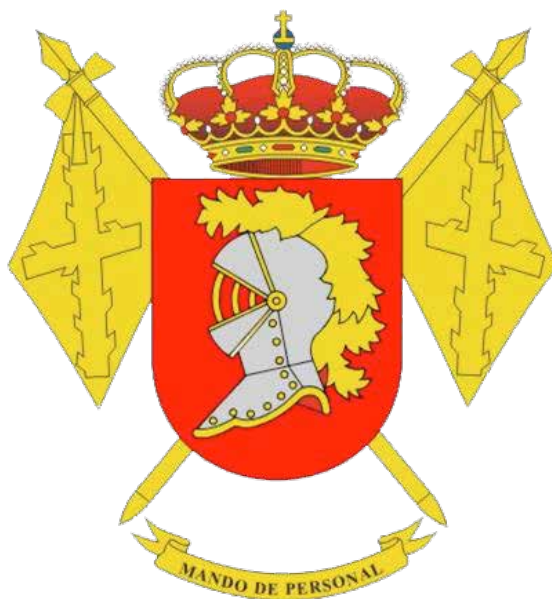
JUAN E. APARICIO HERNÁNDEZ-LASTRAS
Teniente General Jefe del MAPER 126

PUBLICIDAD: Información al Lector, 55; Nueva App Revista de Defensa, 88; Normas de Colaboración, 87; Cátedra Gran Capitán, 89; Boletín de Subscripción, 121;

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

PRESENTACION

Juan E. Aparicio Hernández-Lastras. Teniente General.
General Jefe del Mando de Personal



En toda organización, pública o privada, son sus componentes, sus personas, las mujeres y hombres que la conforman, el elemento más importante con que cuenta ésta para el desempeño de su función. Por ello, se acepta como un axioma que son los recursos humanos de toda organización su recurso más trascendente y que su adecuada selección, formación, motivación y gestión es indispensable para su correcto funcionamiento y además un elemento determinante de su propia eficacia.

En las Fuerzas Armadas y en especial en el Ejército de Tierra, el componente humano, los civiles y militares que lo forman, es en sí mismo tan determinante que sin él, no solo no se puede concebir la propia institución, sino que sin su identificación con los fines a los que sirve se incapacita su propio funcionamiento.

Por ello es imprescindible que nuestro Ejército este dotado de una organización que le permita disponer en todo momento de las personas más adecuadas, motivadas y preparadas, atendiendo para ello a su gestión integral y en la medida posible a su asistencia, pues ésta sin duda coadyuvará a su mayor disponibilidad para las altas exigencias que se derivan de su condición militar.

El Mando de Personal del Ejército de Tierra (MAPER) «es el órgano del Apoyo a la Fuerza responsable, en el ámbito del Ejército de Tierra, de la dirección, gestión, administración y control en materia de gestión de personal, asistencia al personal y asistencia sanitaria. Asesora al Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra en estas materias y le corresponde, asimismo, la administración de los recursos financieros que tenga asignados»¹. Es por tanto la organización que

en nuestro Ejército, bajo la dirección del Jefe del Estado Mayor del Ejército, tiene conferida la responsabilidad principal en materia de recursos humanos, tanto en su gestión como en su asistencia.

Cuando, hace ya más de dos años, tomaba posesión del cargo de Jefe del Mando de Personal del Ejército de Tierra, asumía la responsabilidad de la gestión y asistencia del más valioso recurso, el que aportan las mujeres y hombres, militares y civiles que componen nuestro Ejército: El Recurso Humano. Además lo hacía en un momento de cambio en el que era necesario corregir algunas deficiencias en el modelo de personal y redefinir las trayectorias profesionales para adecuarlas a las necesidades de nuestro Ejército.

Tras la aprobación, el pasado 24 de octubre de la actualización de la Directiva 02/08 Plan de Acción de Personal (PAP) por el Jefe de Estado Mayor del Ejército, nos corresponde ahora, en especial al Mando de Personal, desarrollar e implantar este plan, de forma progresiva y cuanto antes, minimizando, en la medida de lo posible, los efectos negativos en nuestro personal. Este complejo proyecto es, sin duda, el principal reto al que se va a enfrentar el Mando de Personal en los próximos años. El éxito o el fracaso dependerán, en gran medida, de nuestra capacidad para obtener el máximo rendimiento de los componentes de nuestro Ejército, en función de sus capacidades, experiencia y aptitudes, así como para gestionar, motivar y asistir este valioso recurso.

Conscientes de que los cambios de rumbo en materia de personal deben hacerse de manera gradual, en el momento, con la intensidad y en la dirección adecuada, hace ya algún tiempo que iniciamos este proceso de transformación del modelo. La actualización del Concepto Orgánico del Mando de Personal, adaptando su estructura para llevar a cabo sus cometidos de forma más eficiente, tanto en el campo de la gestión como en el de la asistencia para conseguir una mayor eficacia y eficiencia en ambos, así como la implantación de múltiples medidas de gestión de personal, son muestra del esfuerzo ya realizado en los últimos dos años.

Por otra parte ha sido necesario hacer frente al importante esfuerzo de desarrollo normativo e implantación de medidas concretas que la Ley

Orgánica 09/2011 de derechos y deberes nos demanda en aspectos tales como el nuevo mecanismo de iniciativas y quejas o la participación en el Consejo de Personal de las Fuerzas Armadas (COPERFAS). Así mismo, la modificación de la normativa de evaluaciones para adaptarla a los nuevos modelos de trayectoria profesional definidos en el PAP, la consolidación de la orientación profesional, el estudio de medidas para paliar la pérdida progresiva de personal civil de difícil reposición, la racionalización de la acción social, la potenciación del apoyo al personal o la revisión del concepto de asistencia sanitaria, para adaptarlo a un nuevo modelo focalizado sobre el apoyo sanitario logístico-operativo, han supuesto también un considerable esfuerzo de todos cuantos formamos parte del MAPER.

Por ello, conscientes de la importancia de la comunicación interna en el ámbito del Ejército de Tierra, especialmente en materia de personal, se ha elaborado este número extraordinario de la Revista Ejército con el objetivo de informar de una forma veraz y rigurosa, sobre los asuntos de más interés y actualidad relativos al personal de nuestro Ejército, aunque no buscando contar lo que hacemos o como lo hacemos, sino tratando de explicar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos en esta vital materia.

Agrupados en cuatro partes (el Recurso Humano, la Gestión de Personal, la Asistencia al Personal y la Asistencia Sanitaria) hemos redactado un total de 20 artículos donde el lector podrá encontrar no solo información de interés sino también opiniones y reflexiones de oficiales con amplia experiencia y conocimientos, teniendo siempre presente que, en materia de recursos humanos, no hay solución perfecta y ésta es siempre opinable.

Espero que este modesto esfuerzo comunicador sea útil para todos y que al menos en él se pueda ver la pasión y entrega de los que desde distintas responsabilidades servimos a nuestro Ejército sirviendo a su personal, en la convicción de que con ello coadyuvamos a la misión que a todos España nos confía.

NOTA

¹ Art. 58.1 de la Instrucción 70/2011, de 27 de septiembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra (IOFET).■



EL MANDO DE PERSONAL: UNA ORGANIZACIÓN COMPROMETIDA EN EVOLUCIÓN

José Rodríguez García. General de Brigada. DEM.
General Secretario General del Mando de Personal del ET.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal



La Instrucción 70/2011, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra por la que se aprueban las Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra —comúnmente conocida por su acrónimo IOFET— determina, entre otros aspectos, la composición y cometidos del Mando de Personal, Mando del Apoyo a la Fuerza que tiene bajo su responsabilidad la gestión y asistencia a su principal elemento: las mujeres y hombres, militares y civiles que lo componen, sin los cuales es imposible la existencia del propio Ejército.

Si bien sus cometidos genéricos se han mantenido desde esa fecha hasta la actualidad, su estructura ha tenido que adaptarse para dar respuesta a nuevas responsabilidades derivadas, de una parte, del desarrollo de la nueva normativa, de distinta jerarquía y, de otra, de la necesaria búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia en el uso de sus recursos.

De esa manera, la IOFET, modificada con por la Directiva 03/12 Concepto orgánico del Mando de Personal y su actualización del 2014, determina la configuración de este Mando que conocemos en la actualidad.

UNA BREVE MIRADA HACIA ATRÁS

Pero «esto» no siempre fue así: las estructuras se van adaptando o, en algunos casos, adelantándose a las necesidades de la propia organización. Y por eso conviene echar una mirada hacia atrás —me atrevo solo hasta mediado el siglo XX— para conocer un poco de lo que fue el origen del actual Mando de Personal y así identificar «de dónde venimos».

A principios de la década de los setenta del siglo pasado, la Subsecretaría del Ministerio del Ejército era el órgano encargado de «la dirección de las materias de personal»... y también de las económico-financieras. Se estructuraba para ello en una Dirección de Personal y una Dirección de Asuntos Económicos. En esa misma época, dependiendo directamente del Ministro del Ejército, existía una Dirección de Acción Social.

En 1977, como consecuencia de la reorganización del Ministerio, aparece la figura de la Jefatura Superior de Personal del Ejército con la misión principal de «proceder a la gestión y administración de los recursos humanos, siendo su mando el encargado de asegurar que el Ejército disponga, en todo momento y en cada puesto, del personal preciso, con

la formación adecuada a los niveles y especialidades correspondientes...». Para ello contaba con una Secretaría General, una Dirección de Enseñanza, una Dirección de Personal y una Dirección de Movilización. En esta reorganización, la Subsecretaría del Ministerio, —«principal órgano colaborador del Ministro en las tareas políticas y especialmente en la gestión de los recursos de orden legal y financiero»— encuadraba a la Dirección de Acción Social.

Es tras el nacimiento del Ministerio de Defensa cuando, como consecuencia de sucesivas reorganizaciones a lo largo de las décadas de los ochenta y noventa, las estructuras básicas de los tres Ejércitos se acomodan ya, en ocasiones con ligeras variaciones, al modelo general que llega hasta nuestros días de Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza. En este modelo el Mando o Jefatura de Personal de los Ejércitos disponía de los siguientes órganos centrales: Dirección de Gestión de Personal, Dirección de Asistencia al Personal, Dirección de Sanidad y Dirección de Enseñanza. Esta última —excepción del modelo genérico— pasó a depender, en el Ejército de Tierra, del Mando de Adiestramiento y Doctrina a partir de su creación en el año 1997.

UNA ESTRUCTURA PRESENTE PARA ABORDAR LOS RETOS DEL FUTURO

La experiencia en la organización y funcionamiento de los distintos órganos del Mando de Personal, así como los retos que abordar en el futuro han hecho necesaria una nueva actualización de la estructura de este Mando, que se ha implantado este mismo año.

El desarrollo e implantación de la Ley de la Carrera Militar, la Ley de Derechos y Deberes, la potenciación del apoyo al personal, la implantación de un concepto de Sanidad Militar orientada a la sanidad logístico-operativa, las nuevas facultades en materia de contratación, la necesidad de diferenciar claramente los órganos de planeamiento y control de los de gestión, así como la potenciación de la capacidad de planeamiento y coordinación han justificado esta nueva orgánica.

En ella, podemos vislumbrar la heterogeneidad de sus cometidos, desde la contribución al planeamiento de los recursos humanos, la

gestión del personal, su apoyo, y su asistencia sanitaria, así como el necesario apoyo al mando en la resolución de recursos administrativos, el control de las armas particulares de los militares de nuestro Ejército o la gestión del Patronato de Huérfanos.

Cometidos tan distintos y diversos que obligan al Mando de Personal a configurar una organización integrada, coherente y eficaz. De ella dependerá, en gran medida, la capacidad de este Mando para dar respuesta a la gestión y asistencia al personal de nuestro Ejército, cada vez más compleja y demandante.

Para hacer frente a ello, el Mando de Personal se estructura y articula, sobre la base de lo reflejado en la IOFET y las modificaciones derivadas del Concepto Orgánico del Mando de Personal, de la siguiente manera:

La **Jefatura del Mando de Personal** está constituida por la Secretaría General y la Jefatura de Asuntos Económicos. La Secretaría General es el principal órgano de apoyo al Mando en materia de asesoramiento, programación, coordinación, control y asistencia técnico-administrativa. En la nueva estructura desaparecen de la Secretaría General las funciones propias de gestión como eran las correspondientes a la Unidad de Heridos y Fallecidos y a la Inspección Central de Armas que se asumen en la Dirección de Asistencia al Personal y las de la Sección de Oficiales Generales que son asumidas por la Dirección de Personal.

Para hacer frente a los nuevos requerimientos derivados del desarrollo de la Ley de Derechos y Deberes se ha dimensionado convenientemente la Sección de Recursos y Mociones.

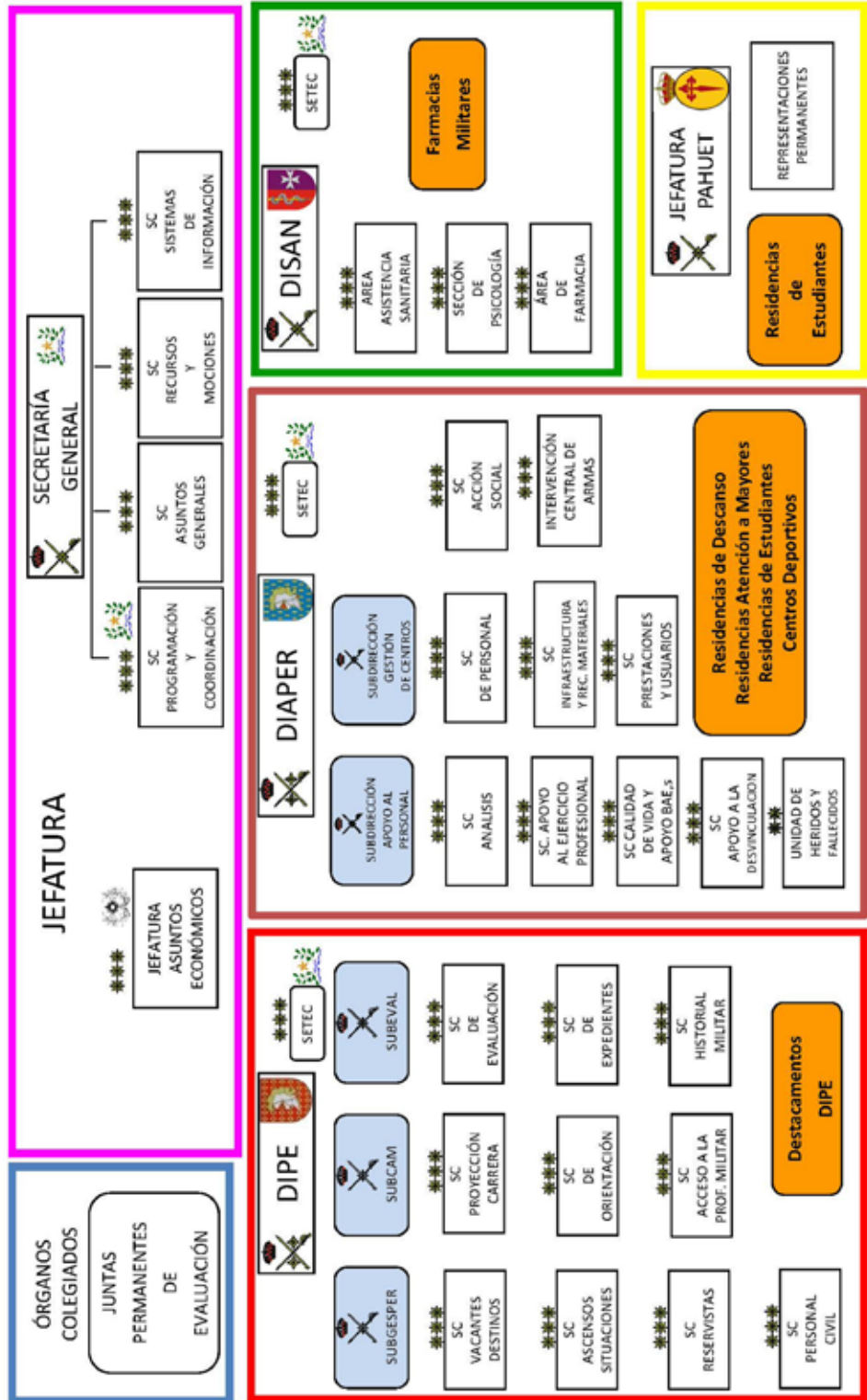
La **Dirección de Personal** es el órgano responsable de la gestión, administración y control del personal del Ejército de Tierra en materia de situaciones, ascensos, destinos, recompensas, documentación, evaluación, clasificación y orientación de carrera, conforme a la normativa vigente. Además recaen bajo su responsabilidad aquellas actuaciones que puedan corresponder a nuestro Ejército en materia de reclutamiento y generación adicional de recursos humanos y de gestión del personal militar de cuerpos comunes, personal civil y personal reservista asignado.

El órgano responsable de la gestión, administración y control en materias de apoyo al





ORGANIZACIÓN DEL MAPER



personal y a sus familias y acción social, así como de las prestaciones sociales es la **Dirección de Asistencia al Personal**. Responsable también de la dirección global en el ámbito del Ejército de Tierra en materia de calidad de vida, promoción educativa y reintegración al mundo laboral.

A la **Dirección de Sanidad** le compete la gestión, administración y control en materia de sanidad en sus aspectos preventivo, asistencial y pericial, y el asesoramiento en materia de apoyo sanitario logístico-operativo. A estos efectos dependen funcionalmente de esta Dirección los órganos responsables de nuestro Ejército en esta materia. Es responsable además en materia de abastecimiento y mantenimiento de los recursos sanitarios y de proporcionar los apoyos en permanencia.

El **Patronato de Huérfanos del Ejército** de Tierra (PAHUET), es una asociación benéfica particular adscrita al Ministerio de Defensa, cuya finalidad es la de acoger bajo su protección a los huérfanos de militares del Ejército de Tierra y de los cuerpos comunes de la Defensa asociados al mismo, proporcionándoles prestaciones económicas que les ayuden a conseguir

un medio de vida adecuado a su condiciones intelectuales y circunstancias personales. Para posibilitar su dirección, gestión y administración, el Ejército de Tierra, pone a su disposición un órgano que es la Jefatura del PAHUET, dependiente orgánicamente del Mando de Personal. Como órgano de nuestro Ejército tiene carácter de unidad independiente, estando adscrito al Mando de Personal a efectos de gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, que se ponen a su disposición.

Antes de finalizar, no quisiera dejar la sensación de un Mando de Personal basado solo en estructuras, cometidos y normativa. Detrás de cada dirección, subdirección, sección, unidad, negociado y puesto, hay un grupo de hombres y mujeres, civiles y militares, profesionales, profundos conocedores de sus cometidos que, día a día, orgullosos de sus función, trabajan con ilusión y entrega, con el ánimo de mejorar los procedimientos, y comprometidos para alcanzar resultados óptimos contribuyendo a un objetivo común: «servir al activo más valioso de nuestra Institución, su **personal**». ■





APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

Juan Carlos López Roca. Coronel. Artillería. DEM.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal

«Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran»

Kaoru Ishikawa.

Cuando me incorporé por primera vez al Mando de Personal, alguien con experiencia me comentó que, en materia de personal, debía tener siempre presente que: Todos creemos ser expertos en personal, pero solo unos pocos lo son; no existen las soluciones perfectas y, cualquiera que sea la solución al problema, siempre habrá algún damnificado. Si no es ahora, lo será en el futuro.

... Y con el tiempo he podido comprobar que tenía razón.

En efecto, la gestión de los RRHH no es una ciencia exacta. Aquí no hay fórmulas precisas con «resto cero» ni verdades absolutas. Y esto es, sencillamente, porque el sujeto de los Recursos Humanos son «las personas»

«Para todo problema humano hay siempre una solución fácil, clara, plausible... y equivocada» (Henry-Louis Mencken).

EL CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

Nos equivocamos si pensamos que todos manejamos los mismos conceptos, porque cada uno forma sus ideas según sus propias vivencias. En ocasiones, tendemos a confundir «concepto» y «definición». Sin embargo, estos términos no son sinónimos. Una definición es una descripción que se realiza de forma universal y precisa para expresar una idea, mientras que el concepto es una opinión, juicio o idea global que se tiene sobre una determinada materia: ¿Qué concepto tenemos de algo o de alguien? El concepto es algo menos preciso, más ambiguo y personal.

Es importante que todos manejemos los mismos conceptos para evitar interpretaciones erróneas del mismo y, por ello, los conceptos deben desarrollarse, explicarse y comprenderse. Este es precisamente el objetivo del artículo: aproximarnos al concepto de Recursos Humanos.

Este concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, y de forma más significativa desde principios del pasado siglo XX, cuando las grandes organizaciones empezaron a valorar las cualidades personales (personalidad) frente al conocimiento o destreza, especialmente en los niveles más elevados en la jerarquía de la organización.



De entre los recursos disponibles en cualquier organización, tenemos pocas dudas sobre lo que son los recursos materiales o los financieros, pero posiblemente no seamos capaces de expresar con tanta precisión lo que son los recursos humanos. Y ello puede deberse a la ambigüedad con que normalmente se tratan los términos «personal» y «recursos humanos»*. Por ello, es necesario detenernos un momento y profundizar en ambos conceptos. Personal es el conjunto de personas que forman parte de una misma organización. Entonces, ¿qué son los recursos humanos? Pues bien, los recursos humanos son aquellos que poseemos las personas y, en consecuencia, los que podemos y debemos aportar a la organización a la que pertenecemos. Son, por lo tanto, recursos humanos: los conocimientos, la experiencia, las competencias o las capacidades innatas o que somos capaces de adquirir y desarrollar.

En el caso concreto de nuestras Fuerzas Armadas, los recursos humanos son aquellos de los que disponemos los militares y que aportamos a la Institución a lo largo de nuestra vida militar.

Se puede decir que son estos recursos y no las personas lo que realmente hay que planificar,

reclutar, seleccionar, capacitar y gestionar. En efecto, lo que administramos son las personas y lo que gestionamos son los recursos humanos. Así, en los procesos de reclutamiento para acceder a las Fuerzas Armadas, se selecciona a aquellas personas que pueden aportar mejores recursos humanos. Cuando entre varios militares se selecciona a uno para ocupar una vacante, es porque es el militar que mejores recursos humanos puede aportar en ese puesto. También, cuando se evalúa a varios militares para el ascenso, se pretende seleccionar a los que pueden proporcionar mejores recursos humanos en el nuevo empleo.

CONCEPTO DE MÉRITO Y CAPACIDAD

«Lo difícil no es tanto desarrollar nuevas ideas, como abandonar las antiguas».

John Maynard Keynes.

Entonces, la cuestión es identificar qué recursos humanos debemos valorar, medir y, sobre todo, para qué.

La Ley 39/2007 de la Carrera Militar establece como uno de los principales objetivos de nuestras Fuerzas Armadas, asegurar la calidad del personal en unas Fuerzas Armadas modernas y altamente tecnificadas, donde los recursos humanos constituyen un factor esencial y determinante. Por consiguiente, la política de personal no solo debe pretender cubrir las necesidades cuantitativas de los Ejércitos, sino alcanzar la excelencia, tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso y de los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos. Este objetivo constituye la mejor síntesis de lo que se pretende con esta Ley y la importancia que se le



Inquietud y respeto, de Jose María Falgas





capacidad de motivación, sentido común, dirección de personas, comunicación o vocación son ejemplos de este tipo de capacidades.

Si en los procesos relacionados con los recursos humanos que se llevan a cabo en nuestras Fuerzas Armadas, fuéramos capaces de valorar correctamente todas las capacidades y competencias del personal, segura-

da a la definición, descripción y desarrollo de la carrera militar.

La idea de mérito y capacidad está presente en todo el desarrollo de la Ley. En efecto, en la carrera militar la regulación de los mecanismos *de ascenso* es esencial, potenciando los sistemas de ascenso por los sistemas de elección y clasificación, en detrimento de la mera aplicación de la antigüedad que solo debería aplicarse para el primer ascenso de los oficiales y suboficiales. Además, otro elemento clave en el desarrollo de la carrera militar es la ocupación de diferentes *destinos*, que se proveen mediante los sistemas de libre designación, concurso de méritos y provisión por antigüedad. Con la potenciación *del mérito y la capacidad*, la utilización del sistema de antigüedad irá disminuyendo progresivamente.

Las capacidades del personal que son resultado de sus conocimientos y aptitudes (los méritos), tales como cursos, especialidades, experiencia en determinados destinos, idiomas, recompensas, diplomas, etc, son fácilmente medibles. Sin embargo, lo que normalmente no conocemos y es más difícil de apreciar, adquirir y, especialmente de medir son las competencias y capacidades que conforman la personalidad (la capacidad). La capacidad de organización, decisión, mando, cooperación, autocontrol, trabajo en equipo, liderazgo, dotes de mando, responsabilidad,

mente reclutaríamos a los más vocacionales, cada militar ocuparía el puesto más idóneo y serían los mejor capacitados y los más competentes los que alcanzarían los empleos superiores de la Institución.

Conocer los recursos humanos de las personas que formamos parte de nuestras Fuerzas Armadas permitiría una mejor gestión de los mismos. Pero, en la actualidad, no disponemos de los medios ni procedimientos adecuados para ello. Mientras que las hojas de servicio, los expedientes académicos y los expedientes de aptitud psicofísica (tres de los cuatro documentos que componen nuestro historial militar) nos revelan «lo tangible», la colección de informes personales (el cuarto elementos de nuestro historial militar) no nos permite determinar ni conocer las capacidades reales y competencia de nuestro personal. Tenemos claro lo que hay que valorar, pero no tanto cómo hacerlo.

Nuestros historiales militares permiten conocer «lo que hemos hecho» pero no valoran «cómo lo hemos hecho» o «lo que seríamos capaces de hacer». De hecho, nuestro actual modelo de informes personales de calificación (IPEC) tan solo nos permite 140 caracteres de texto libre para expresar, entre otras cosas, la forma en que se han desarrollado estas capacidades. Tampoco discriminan las condiciones en las que se han valorado esas cualidades personales

y profesionales. Así, por ejemplo, tendemos a valorar al mismo nivel la capacidad de mando, decisión o liderazgo de un teniente coronel jefe de batallón en relación con otro que ocupa un puesto de asesoramiento, enseñanza o técnico.

Conscientes del problema, en los últimos años, el Mando de Personal ha hecho un considerable esfuerzo para mejorar los procesos de selección del personal. La revisión y actualización de las instrucciones de evaluación, la revisión de los procedimientos de actuación de las juntas de evaluación o el reciente desarrollo del «concurso de méritos» en el Ejército de Tierra son prueba de ello.

Sin embargo, aún nos queda lo más difícil: definir y disponer de mejores y más completos elementos de valoración de las cualidades personales y profesionales, prestigio profesional y capacidad de liderazgo para ascender a los más cualificados a los empleos por elección y seleccionar a los más idóneos para ocupar las vacantes de libre designación. Hasta ahora, esta selección se ha basado, casi exclusivamente, en la valoración de los méritos, limitándose el conocimiento de las capacidades, en la mayoría de los casos, al conocimiento personal o referencias de terceros que sobre los posibles candidatos tuvieran las correspondientes juntas, consejos o autoridad con la competencia para seleccionar y decidir.

Seguramente la solución no pase por reducir «el valor» de los IPEC (lo intangible), en beneficio de los méritos (lo medible), sino en mejorar esos informes, de forma que nos permitan conocer las cualidades personales «reales», basándonos no solo en percepciones sino en hechos que permitan contrastar y validar las mismas.

CONCLUSIONES

En nuestras Fuerzas Armadas, los recursos humanos son aquellos de los que disponemos los militares y que aportamos a la Institución a lo largo de nuestra vida militar. Son estos recursos y no las personas los que realmente hay que planificar, reclutar, seleccionar, capacitar y gestionar.

Debemos, por lo tanto, identificar qué recursos humanos son los que necesitamos en nuestras Fuerzas Armadas, para poder determinar cómo valorarlos, medirlos y, sobre todo, para qué vamos a emplearlos. El problema es que la gestión de los recursos humanos no es una ciencia

exacta, y existen variables difíciles de apreciar y medir, para las que las estadísticas y las fórmulas matemáticas no son la solución, aunque nos aproximen a ella.

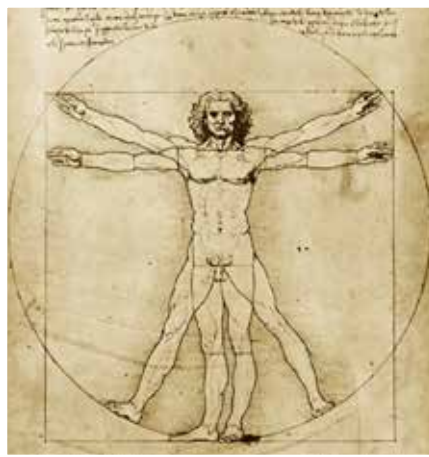
Una vez consolidado el sistema de valoración de los méritos, no cabe duda de que uno de los principales retos para el Mando de Personal será, en el futuro, mejorar los procesos de selección según las capacidades y competencias de nuestro personal para, como establece nuestra Ley de Carrera Militar: «*Seleccionar a los más cualificados para el ascenso y los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos*».

NOTA:

Existe una tendencia creciente en el empleo de la palabra «recurso» para designar directamente a un componente de la empresa/organización. Sin embargo, el uso de la expresión «recursos humanos» en esta acepción es exclusivamente en plural.

REFERENCIAS Y FUENTES

- Ley 39/2007, de La Carrera Militar.
- OM. 55/2010 por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los IPEC.
- OM. 17/2009 por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional.
- Huelin, D. *Los Recursos Humanos en las Fuerzas Armadas Españolas*. CN. 2007.
- Diversas conferencias y trabajos de los Cursos de Alta Gestión de Recursos Humanos.
- Internet: Diversas web sobre Recursos Humanos. ■





PROYECCIÓN DE LOS RRHH DEL ET EN EL HORIZONTE 2025

José Luis Sánchez Martínez-Falero. Coronel. Caballería. DEM.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**



La Directiva de Defensa Nacional 2012 establece como una de las líneas generales de la política de defensa llevar a cabo la necesaria transformación de las Fuerzas Armadas para hacer frente a los crecientes riesgos estratégicos de España, en un momento de limitada disposición de recursos, prestando gran atención a los recursos humanos que la sustentan.

A tal fin, el Ejército de Tierra ha iniciado una profunda revisión de su estructura orgánica (ET 2025), adoptando medidas que mejoren la eficiencia de la organización, racionalizando y adelgazando, en la medida de lo posible, la estructura del Cuartel General del Ejército (CGE) y del Apoyo a la Fuerza en beneficio de la Fuerza, cuya característica principal es la polivalencia para su adaptación, de forma rápida y flexible, a las necesidades de cada escenario operativo. La Fuerza requiere una pirámide de personal con un escalón de mando reducido, ocupado por la Escala de Oficiales, uno intermedio más amplio, ocupado por la Escala de Suboficiales, y una amplia base ocupada por la Escala de Tropa. Con carácter general, las trayectorias de las tres escalas se estructuran de modo que en los primeros años de servicio se realicen fundamentalmente funciones operativas relacionadas con su Especialidad Fundamental (EFUN).

Por su parte, el CGE y el Apoyo a la Fuerza requieren personal para realizar fundamentalmente acciones de gestión y apoyo al mando con alto nivel de especialización, experiencia profesional y una jerarquización menos acusada. Dichas necesidades serán cubiertas principalmente por personal en los segundos empleos de su trayectoria, lo que supondrá, para buena parte de los mismos, importantes cambios en su actividad profesional.

La Ley 39/2007 de la Carrera Militar regula los aspectos del régimen de personal de las Fuerzas Armadas, tratando de asegurar la calidad de sus recursos humanos (RRHH), tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso y de los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos que incentiven la dedicación y el esfuerzo profesional. Para ello, define una estructura de Cuerpos y Escalas renovada, la cualificación de los diferentes destinos y un sistema de ascensos basado en la preparación, la responsabilidad y la experiencia profesional. Asimismo, pretende conjugar la disponibilidad permanente para el servicio, específica de los militares, con la



La polivalencia será la característica fundamental de la Fuerza

conciliación de la vida profesional, personal y familiar.

La Ley 8/2006 de Tropa y Marinería consolida la plena profesionalización. Por un lado garantiza la posibilidad de que el soldado complete su trayectoria profesional y por otro le posibilita, al término de su relación temporal con las Fuerzas Armadas, un abanico de salidas laborales y unas medidas socioeconómicas según los años de servicio realizados.

Ambas leyes constituyen el marco legal que regula los aspectos relacionados con el régimen del personal militar. Es por tanto necesario armonizar las necesidades del ET 2025 con las posibilidades definidas por el marco legal, aspecto que se ha de conseguir con el oportuno y acertado desarrollo normativo.

El Plan de Acción de Personal del Ejército de Tierra (Actualización 2014) establece los criterios para adecuar la futura normativa a los perfiles y las trayectorias profesionales del personal a la estructura del ET 2025, definiendo una estructura de especialidades y unos perfiles profesionales que contemplen todas las vicisitudes del personal y que den respuesta óptima a los requerimientos de nuestro Ejército.

Sin embargo, el modelo de RRHH requerido por el ET 2025, tanto de forma organizativa como de personal, no parte de cero, sino que, por el contrario, debe corregir una serie de descompensaciones y disfunciones que la organización arrastra fruto de modelos y normativas anteriores.

La aplicación de la nueva normativa ha tenido consecuencias tales como la existencia de escalas y especialidades fundamentales a extinguir, el envejecimiento del personal, el exceso de personal en determinados empleos, la redefinición de los cometidos asignados a determinados empleos y escalas, el aumento de la permanencia temporal en determinados empleos, la retención en el empleo y la descompensación en la distribución de la tropa según tipo de compromiso y destino ocupado.

EL ESTUDIO MAPER 2025: EVOLUCIÓN DE LOS RRHH EN EL HORIZONTE 2025

De los aspectos mencionados anteriormente, puede concluirse que no existe la necesaria convergencia entre el modelo organizativo ET 2025 y el modelo de personal, cuya respectiva evolución tiene dinámica propia, lo que obliga a realizar *un estudio* (MAPER 2025), el cual





El estudio MAPER 2025 trata de obtener un modelo evolutivo de los Recursos Humanos en 2025

vincula exclusivamente al Mando de Personal y tiene vocación orientadora. Su objetivo, en última instancia, es la obtención de un modelo evolutivo de los RRHH en 2025 que indique, en escenarios temporales, las acciones, recomendaciones y medidas correctoras, así como los mecanismos de control necesario, para la determinación de una estructura de estos recursos que, cuantitativa y cualitativamente, sea eficaz para la consecución de dos objetivos interdependientes y complementarios: la satisfacción de las necesidades de la organización del ET 2025 y de las propias necesidades del personal que sirve a esta organización.

El estudio MAPER 2025 se adapta al proceso de diseño del ET para 2025, cuya factura final está pendiente de determinación definitiva. Por tanto su vocación es ser un documento intermedio que sirva de plataforma para abordar, a partir de este año y de forma gradual, el modelo evolutivo final del Ejército en el año 2025.

Hasta el momento se ha realizado un análisis objetivo y técnico de la evolución de los RRHH en el tiempo, que ha proporcionado una serie de recomendaciones conformadoras de criterios de política de gestión de RRHH,

como por ejemplo: el establecimiento de filtros en los ritmos de acceso al compromiso de larga duración en la tropa, la limitación del tiempo de mando en las unidades tipo compañía, o que los subtenientes y brigadas puedan realizar funciones operativas al mando de determinadas unidades especializadas de entidad sección.

El siguiente paso, en el que se está trabajando en este momento, es la determinación de la estructura funcional del Ejército 2025, la cual estará definida por la agrupación de los diferentes puestos en los que el personal de las distintas escalas y cuerpos desempeñan las funciones específicas y relevantes propias de cada empleo y



Las personas constituyen el principal elemento del Ejército de Tierra



Se trata de proporcionar permanencia al modelo de personal establecido

cuya modificación en número y/o especialidad tendría repercusión sobre el modelo de personal. Por ejemplo, el número de puestos de jefe de sección de cada Especialidad Fundamental que han de ser ocupados por tenientes o brigadas; o el número de puestos de jefe de compañía de la Especialidad Fundamental o del Apoyo a la Fuerza.

En la definición de esta estructura funcional, se tiene en cuenta la llamada «Fuerza Viable de Transición» determinada por el actual escenario económico, y el inventario actual del Ejército (en materiales, infraestructura y personal), así como la directriz del Jefe de Estado Mayor del Ejército de minimizar el coste personal y familiar. Asimismo se han definido una serie de hipótesis de trabajo entre las que se encuentran la reducción de la estructura del Apoyo a la Fuerza, el mantenimiento de las plantillas de CGE y el incremento en la contribución de la aportación del ET al Órgano Central a causa de la centralización de cometidos.

Una vez determinada la estructura funcional, la comparación de los efectivos entre esta y los actuales, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, determinará las carencias y excedentes e identificará las posibles disfunciones que presenta el modelo de personal en el momento específico del estudio. Esta comparación de efectivos se realizará por empleos, en los

distintos cuerpos y escalas, tanto en la Fuerza, como en el Apoyo a la Fuerza y en el CGE. Del mismo modo, esta comparación se llevará a cabo en tres momentos del espacio temporal (2017, 2021 y 2025) permitiendo así reaccionar con prontitud ante las posibles disfunciones que se hayan detectado.

Por último, una vez analizadas exhaustivamente estas disfunciones y verificados los motivos que las han provocado, se podrá realizar una propuesta de medidas enfocadas a corregirlas, dentro de los escenarios temporales en los que se produzcan, con la finalidad de proporcionar permanencia al modelo de personal establecido y evitar la implantación de medidas de carácter de temporal.

CONCLUSIÓN

La estructura de RRHH del ET es producto de un permanente proceso de planeamiento a largo plazo, en el que *las respuestas a los estímulos aplicados a aquella se producen de forma muy diferida en el tiempo*. Como consecuencia, el logro de determinados efectos tiene lugar en un escenario futuro en el que, frecuentemente, las necesidades han cambiado y las medidas adoptadas han dejado de ser oportunas, cuando no indeseadas.

Este carácter dinámico y mutante de los RRHH abre permanentemente escenarios de incertidumbre a futuro, por lo que *su política de gestión debe ser prudente y flexible, con soluciones temporales que dejen margen para la corrección de errores no previstos en el futuro. La aplicación de medidas correctoras con la debida anticipación es vital para evitar situaciones irreversibles en el largo plazo*.

Por último, no se debe olvidar que *las personas constituyen el principal elemento del Ejército de Tierra*. En su adecuada gestión y asistencia, entendida en el más amplio sentido, radica gran parte de su moral, motivación, entrega al servicio y, en definitiva, su identificación con los fines de la Institución. Y que la adecuada articulación y cualificación de los recursos humanos, junto con el eficaz control del flujo cuantitativo y cualitativo de su evolución en el tiempo, son la mejor garantía de que estos conjuntos de personas sirvan, ahora y en el futuro, eficazmente a la organización. ■





HACIA UN MODELO DE PERSONAL EFICIENTE Y ESPECIALIZADO

Emilio Fernando Moreno Monje. Comandante. Infantería. DEM.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal



EL ORIGEN DEL PLAN DE ACCIÓN DE PERSONAL

Tras la aprobación de la Ley 39/2007 de la Carrera Militar (LCM) y la Ley 8/2006 de Tropa y Marinería, la Directiva 02/08 Plan de Acción de Personal, más comúnmente conocida como PAP, surge por la necesidad de establecer criterios adaptados a esta nueva legislación en materia de personal del ET. Esta Directiva constituyó una referencia inicial, en la que, por primera vez, se establecía un modelo de trayectoria profesional en el cual la especialización del personal se desarrolla de forma continua a lo largo de su vida profesional, combinando progresivamente formación y experiencia.

El PAP nace con la vocación de constituir un modelo «vivo» y «abierto», alejado de modelos rígidos, con un sistema actualizable, acorde al desarrollo legislativo en materia de personal y capaz de evolucionar paralelamente a la propia sociedad española.

UN MODELO «VIVO» DE TRAYECTORIA PROFESIONAL

Los importantes cambios en materia de personal que introdujeron tanto la Ley 39/2007 como la Ley 8/2006 tuvieron su reflejo en la nueva normativa que en materia de personal fue desarrollando dicha legislación, de la que se pueden citar el Real Decreto 168/2009 de Evaluaciones y Ascensos, el Real Decreto 711/2010 de Especialidades Fundamentales, o el Real Decreto 456/2011, por el que se aprueba el Reglamento de Destinos del Personal Militar Profesional.

La influencia de toda esta normativa sobre los profesionales del Ejército motivó que cinco años después de la entrada en vigor de esa Directiva, se viera la conveniencia de su actualización.

El «rodaje» de la propia Directiva durante el último quinquenio ha permitido identificar algunas deficiencias del modelo que esta actualización pretende corregir, siendo el objeto fundamental de este «nuevo» PAP la definición de un modelo que permita adaptar los recursos humanos disponibles a las necesidades reales de la Institución, a la vez que trata de armonizar sus intereses profesionales con los personales y familiares.

UNA NUEVA ESTRUCTURA DE ESPECIALIZACIÓN

El nuevo modelo de trayectoria profesional del PAP define una estructura de especialización en la que, el nivel de exigencia de los diferentes



Los alféres cadetes pasarán a la finalización de sus estudios a engrosar la Escala de Oficiales



puestos variará en función de los requisitos exigidos al personal que los ocupe. Se busca racionalizar las diferentes acciones formativas de modo que las aptitudes y especialidades adquiridas sean ejercidas de manera efectiva por el personal que las posea, lo que facilita el encuadramiento de los recursos humanos del ET en los esquemas organizativos y funcionales que demanden las misiones y orgánica del propio Ejército.

Para ello, el PAP aborda las trayectorias profesionales de todos los que conforman el ET, constituyendo una auténtica guía de referencia a la hora de poder configurar su futuro profesional, que permite vislumbrar la mejor forma de contribuir a la Institución sin renunciar a las lícitas aspiraciones profesionales.

En el caso de los cuadros de mando (CUMA), para articular las trayectorias profesionales de los diferentes cuerpos y escalas del ET se mantiene su división en dos tramos: el primero corresponde a los dos primeros empleos de cada escala y el segundo al resto; el acceso a ese segundo tramo está condicionado por la superación de los cursos de actualización correspondientes (Cursos de Aptitud para el Ascenso

a Comandante y a Brigada del ET: CAPACET y CAPABET respectivamente).

Para la tropa, su trayectoria se divide en función del tipo de relación con la Administración: compromiso inicial (CI), compromiso de larga duración (CLD) y condición de tropa permanente (TP).

Tanto para los CUMA como para la tropa, las trayectorias se estructurarán de modo que en los primeros años de servicio (el primer tramo en el caso de los CUMA, y el CI en el caso de la Escala de Tropa) se realicen fundamentalmente funciones operativas relacionadas con su Especialidad Fundamental (EFUN) en destinos de la estructura orgánica de la Fuerza, para posteriormente ir asumiendo de manera progresiva otras funciones, pudiendo ocupar destinos en otros ámbitos diferentes dentro del ET o en órganos ajenos al mismo.

En esta actualización, se han revisado, para los componentes de todos los cuerpos y escalas del ET, la asignación de las diferentes funciones y acciones que las desarrollan, principalmente en lo relativo a las funciones administrativas, logísticas y docentes.

Las principales modificaciones que se introducen son las que se presentan a continuación.

REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, LOGÍSTICAS Y DOCENTES

Las funciones administrativas, desempeñadas tradicionalmente por los empleos superiores de las tres escalas, deben reorientarse para que, por un lado, sean desarrolladas en el nivel orgánico adecuado y, por otro, proporcionar la formación adecuada a aquel que deba ejercerla. Este aspecto formativo en funciones administrativas es esencial en la búsqueda de un Ejército que se gestione eficazmente y constituye, quizás, uno de los aspectos que se ha de mejorar con respecto a la implantación del PAP del 2008, fundamentalmente en lo relativo a la formación en la escala de suboficiales y a la de tropa.

Además, la nueva definición orgánica de todos aquellos puestos administrativos que no requieren una capacitación de grado obliga a considerar su asignación a los empleos superiores de la escala de suboficiales y de tropa, a los que se debe capacitar mediante la formación adecuada. Se da así una utilización más eficaz a una gran cantidad de cuadros de mando y tropa que, de otra forma, no tienen encuadramiento posible dentro de la orgánica de las unidades y se evita que los empleos intermedios (capitán y comandante, fundamentalmente) de la Escala de Oficiales (EOF) del Cuerpo General del ET (CGET) se empleen en funciones inadecuadas a su capacitación profesional.

En cuanto a las funciones y acciones logísticas, estas deberán ser desempeñadas por personal perteneciente a todos los cuerpos y escalas del ET. Aquellas funciones y acciones que no estén asignadas a ningún cuerpo o especialidad serán realizadas por personal de la Agrupación de Escalas Operativas (AEO) del CGET, generalmente en el segundo tramo de su trayectoria profesional o en CLD en el caso de la tropa, que recibirá la formación necesaria para su desempeño. Nuevamente vemos aquí la importancia del aspecto formativo en la aplicación del modelo.

Finalmente, en el ejercicio de las funciones docentes —esenciales, ya que de ellas depende la calidad de los profesionales del ET— el modelo persigue que sean realizadas por aquel personal que tenga la mejor actitud, capacidad, aptitud y experiencia. Para ello desde el Mando de Personal se impulsó, ya desde el pasado año

2013, un proceso de selección del personal docente que asegure su cualificación y preparación.

OFICIALES (EOF)

El ET además de oficiales con un alto grado de desempeño en funciones y actividades operativas, demanda personal con alto nivel de especialización, experiencia profesional y buen conocimiento de la Fuerza del ET para los cometidos de análisis, planeamiento y gestión técnica y logística.

Tras un primer tramo que, con carácter general al menos hasta el 4º año de capitán, se desarrollará en pequeñas unidades de la Fuerza, en las cuales se deberá ejercer el mando de unidades tipo compañía, la nueva actualización del PAP prevé un modelo en el que los oficiales, tras la realización del CAPACET y antes de su ascenso al empleo de comandante, tengan la posibilidad de adquirir una serie de especialidades de trayectoria (ETRAY), que se agrupan en tres áreas: operativa, logística y técnicas de apoyo al mando. Estas ETRAY, que permitirán cumplir con el requisito para el ascenso a teniente coronel, las ejercerán inicialmente en unidades de la fuerza, para que, a partir del cuarto año en el empleo de comandante, parte de este personal pueda continuar con su especialización, o realizar cursos comunes (Curso de Estado Mayor de las FAS y otros), así como de Altos Estudios de la Defensa Nacional.

La adquisición de esta nueva ETRAY supone, de facto, una reorientación del perfil profesional de los oficiales. El número actual de oficiales en el ET hace necesaria una polivalencia del personal, de modo que a partir de este punto de la trayectoria, el oficial podrá perfeccionar y alternar el ejercicio de su especialidad de origen con la adquirida en el acceso a este segundo tramo de su carrera tanto en puestos en la estructura orgánica del ET como en órganos ajenos a la misma.

Es precisamente esta alternancia en el ejercicio de la especialidad de origen con la adquirida en el segundo tramo, el principal rasgo diferenciador del nuevo modelo. Por otra parte, la definición de esta nueva estructura de especialidades en el segundo tramo de la trayectoria obliga a redefinir la cualificación de gran número de puestos en los empleos de comandante y teniente coronel.



Una de las reuniones de actualización del Plan de Acción de Personal (PAP) a los cuadros de mando presidida por el Jefe del Mando de Personal, Teniente General Aparicio

ESCALA DE SUBOFICIALES (ES)

Se ha potenciado el papel de la escala de suboficiales, que deben asumir nuevas y mayores responsabilidades, fundamentalmente en el segundo tramo de su trayectoria donde realizarán tareas más demandantes desde el punto de vista de su experiencia y conocimiento.

La entrada en vigor de la LCM conllevaba el establecimiento del nuevo Cuerpo General del ET, y la inclusión en él de los extintos cuerpos General de las Armas (CGA) y de Especialistas (CE), lo cual tuvo una especial importancia en la Escala de Suboficiales (ES) y en la Escala de Tropa (ETR) donde el concepto de especialista ha desaparecido como tal, aunque permanecen las funciones. Por ello, a efectos de gestión de personal se crearon la Agrupación de Especialidades Operativas (AEO) y la Agrupación de Especialidades Técnicas (AET).

Los componentes de la escala de suboficiales están asumiendo, de forma estable, determinados puestos de jefes de sección y otros asignados a personal de la antigua Escala de Oficiales, tanto del Cuerpo General de las Armas como del Cuerpo de Especialistas, especialmente aquellos de carácter administrativo, logístico y técnico.

hacia la realización de otras funciones, que se enmarcarán en las dos áreas de especialización prevista: la operativa y la logística, desempeñando los cometidos técnicos que exijan mayor capacidad y experiencia.

ESCALA DE TROPA (ETR)

La entrada en vigor de la Ley 08/2006 vino a afianzar el proceso de profesionalización de la tropa, consolidando la figura de una tropa profesional en la que los procedimientos, hasta entonces válidos con el personal de reemplazo, varían sustancialmente.

El incremento del tiempo de permanencia en filas de la tropa, consecuencia de la aplicación de dicha legislación, y la voluntariedad en su participación en los procesos de evaluación para el ascenso ha hecho necesario articular su trayectoria en función del tipo de compromiso, más que en función de los empleos alcanzados.

El modelo de tropa que define el PAP busca un sistema cuantitativamente estable, en el que para los puestos que ocupar, las especialidades que adquirir y las funciones que realizar por el personal de tropa, se tomen en consideración los

El tránsito del suboficial hacia el segundo tramo de su trayectoria supone, en líneas generales, una reorientación de sus funciones, adquiriendo una mayor relevancia las funciones logísticas y administrativas frente a las operativas.

Al igual que ocurre en la escala de oficiales, la adquisición de las diferentes ETRAY permitirá al personal, manteniendo sus EFUN de origen, reorientar su perfil profesional





Suboficial de la Agrupación de Escalas Técnicas desempeñando su trabajo

años de servicio, la modalidad de vinculación con las Fuerzas Armadas y la edad.

Tras seis años en el CI, con el empleo de soldado, el personal de tropa estará encuadrado, salvo casos excepcionales, en una de las especialidades que conforman la AEO. Con el acceso al CLD, se abre la posibilidad para la ETR de reorientar su perfil profesional hacia la realización de funciones en otros campos de actividad diferentes al de su EFUN de origen, entre ellos los técnicos, logísticos y administrativos.

La reorientación profesional permitirá a la tropa la realización, a su nivel, de tareas más técnicas, específicas y especializadas tanto dentro del campo de actividad operativo de su EFUN de origen (AEO), como en otros más relacionados con la logística y la administración, optando en este último caso por un cambio de especialidad hacia otra más técnica (AET).

El personal que no opte por el cambio de especialidad hacia la AET podrá adquirir una serie de especialidades de trayectoria (ETRAY),

que le permita, en la parte final de su compromiso, o en los últimos años como militar de carrera realizar una serie de cometidos más específicos y especializados, fundamentalmente dentro del campo operativo, logístico y administrativo (Administración, Almacenes y Parques, Guarnicionería, Comunicación Social y otras). Estas ETRAY adquiridas podrán alternarse con su EFUN de origen.

Los puestos de carácter logístico y administrativo, que haya de asumir la ETR dentro y fuera de la Fuerza del ET (incluyendo los de los órganos ajenos a su estructura), han de orientarse a ser ocupados por la tropa con mayor experiencia y edad.

La adquisición tanto de una nueva EFUN de la AET como de una ETRAY estará condicionada en todo caso a que puedan ser ejercidas durante un período de tiempo mínimo (nueve años tras adquirir una EFUN de la AET y cinco años tras adquirir una determinada ETRAY). Este hecho implica para el personal en CLD que la EFUN de la AET se deberá adquirir como máximo antes de

cumplir 36 años, mientras que la ETRAY se podrá obtener, una vez agotadas las posibilidades de realizar el cambio de EFUN, entre los 36 y los 40 años.

CUERPO DE INTENDENCIA DEL ET (CINET) Y CUERPO DE INGENIEROS POLITÉCNICOS DEL ET (CIPET)

Al margen de la asunción por parte de ambos cuerpos de las responsabilidades que les son inherentes, la principal innovación que el PAP introduce en relación al CINET y al CIPET se encuentra en que en sus trayectorias profesionales podrán ocupar una serie de puestos al mando de unidades de abastecimiento (CINET) y mantenimiento (CIPET) de entidad sección y superior.

Al contar con oficiales del CINET y CIPET con la formación necesaria para asumir el mando orgánico de ciertas unidades de abastecimiento y de mantenimiento, se da solución a la falta de oficiales cualificados para el mando de ciertas unidades logísticas tipo o entidad sección o compañía como consecuencia de la desaparición de la antigua escala de oficiales, y del antiguo Cuerpo de Especialistas con las Especialidades Fundamentales de Administración, Abastecimiento, Mecánica de Materiales, Mecánica de Armas, Sistemas Electrónicos y Técnicas de Apoyo.

Para dar respuesta a este problema, se ha dispuesto que determinados puestos en los que se desempeñan funciones operativas y logísticas (especialmente el mando orgánico de determinadas secciones), así como administrativas, que venían siendo ocupados por oficiales de las diferentes escalas, pasen a ser ocupados por otro personal, entre el que se encuentran los componentes del CINET y del CIPET. De esta forma este personal, completará su trayectoria profesional.

LA BÚSQUEDA DE UN MODELO EFICIENTE

El espíritu de mantener un modelo «vivo» y actualizable de personal, acorde a los cambios que la sociedad y el Ejército experimenten, unido a la experiencia adquirida por la implantación del PAP del 2008, han motivado la revisión del actual modelo implantado por la citada Directiva 02/08.

Con esta actualización se persigue corregir problemas identificados de personal, fruto de los sucesivos desarrollos legislativos en esta materia, al tiempo que se define un modelo con unas nuevas trayectorias de especialización que busca, fundamentalmente, la eficiencia en la gestión de los recursos humanos del ET, de manera que permita conciliar los perfiles, trayectorias y aspiraciones de su personal a la estructura orgánica y necesidades de la Institución. ■



Empleos y divisas de las Escalas de Oficiales, Suboficiales y Tropa del Cuerpo General (CGET) y otros cuerpos del ET (según empleos)



UN NUEVO CONCEPTO ORGÁNICO PARA EL MANDO DE PERSONAL

Ángel Descalzo Pino. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal



INTRODUCCIÓN

La experiencia en la organización y funcionamiento de los diferentes órganos del Mando de Personal (MAPER) y, sobre todo, los hitos y retos a los que en un futuro a corto y medio plazo está previsto tenga que hacer frente, han hecho necesaria una actualización del Concepto Orgánico del Mando de Personal (COMAPER)¹.

En el presente artículo, se expone cuál es la justificación de los cambios introducidos y cómo se va a enfrentar la nueva organización a las tareas y cometidos que debe realizar el MAPER en su conjunto, agrupándolos según se trate de aspectos relacionados con la gestión de personal o asistencia tanto al personal como sanitaria.

Por una parte, hay una serie de cambios obligados, fruto de la nueva legislación que ha entrado en vigor, como el Real Decreto de Iniciativas y Quejas que desarrolla, en esta materia, la Ley Orgánica 09/2011 de Derechos y Deberes de los Miembros de las FAS, o la Orden de Defensa de Delegación de Facultades de Contratación² y el desarrollo normativo de la misma.

Lo que hace indispensable contar con los órganos necesarios para atender de una forma integrada toda la problemática derivada de la participación del personal de Ejército de Tierra en los procesos de personal, tanto de forma individual como colectiva derivada del Real Decreto 176/2014, de 21 de marzo, por el que se regula el «*procedimiento para la tramitación de las iniciativas y quejas relativas al régimen de personal y a las condiciones de vida que pueda plantear el militar*», que otorga al Jefe del Mando de Personal la competencia para resolver los expedientes que se deriven de la tramitación de las iniciativas y quejas.

Además, se centralizan los órganos de contratación en la Jefatura de Administración Económica del MAPER (JAEMAPER) integrándose en ella las funciones que desarrolla la Sección Económico Administrativa de la Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER).

Por otra parte, es necesario mejorar la organización y funcionamiento de los órganos del MAPER mediante la adaptación de las estructuras a sus cometidos, especialmente en lo que se refiere a separar claramente los órganos encargados del análisis de la situación, la determinación de las necesidades y las posibilidades de satisfacerlas,



de aquellos encargados de la gestión de los servicios que se prestan. Por ello, se potencia la capacidad de planeamiento y control para hacer frente a la dirección, por delegación del Jefe del Estado Mayor del Ejército (JEME), del Sistema de Personal (SIPE).

La Jefatura del MAPER se transforma en un órgano de apoyo al General Jefe del MAPER (GEMAPER) en la dirección del Sistema que asegure la integración de la política de personal con la gestión y asistencia al mismo, en aquello que es responsabilidad del ET mediante la adecuada programación y coordinación de las diferentes actividades, a la vez que se descarga de ciertos cometidos de gestión que venía realizando hasta la fecha: gestión de oficiales generales; apoyo a heridos y familiares de heridos y fallecidos en actos de servicio; gestión, administración y control de la documentación de las armas particulares del personal militar, etc.

La nueva estructura, se basa en la flexibilidad y en el carácter único de los procesos que se

establecen, con independencia de quién realice la gestión en cada caso.

LA GESTIÓN DEL PERSONAL

La gestión de personal está fuertemente vinculada a las autoridades y mandos con competencia en materia de personal.

Las funciones del desaparecido escalón intermedio han sido asumidas en parte por el escalón superior mediante una gestión centralizada. El resto debe ser asumido por el escalón básico mediante la potenciación de los órganos de personal que radican en todas las unidades, centros y organismos (UCO) del ET para, de esta forma, hacer frente al gran incremento de la carga administrativa que supone la profesionalización de la tropa.

Una vez finalizado el citado proceso de profesionalización, no tiene ningún sentido diferenciar los distintos aspectos de gestión de personal por escalas. Hasta el año 2012, la Dirección de Personal (DIPE) se articulaba, entre otras,



en una Subdirección de Cuadros de Mando y una de Tropa y Reclutamiento; sin embargo, las vicisitudes de los oficiales, suboficiales y tropa son las mismas en lo que respecta a su gestión (vacantes, destinos, ascensos, situaciones, etc). Lo mismo ocurre con la gestión de los oficiales generales cuyos cometidos estaban asignados a la hoy desaparecida Sección de Oficiales Generales.

En la nueva estructura la gestión de todo el personal, independientemente de la escala o el empleo, seguirá las mismas vicisitudes.

La simplificación de los procesos relacionados con la gestión del personal se realizará eliminando escalones redundantes y trámites innecesarios. Los órganos de personal del escalón básico se relacionan directamente con los órganos respectivos del escalón superior.

Además, para evitar que los órganos de asesoramiento en materia de recursos humanos y personal de los estados mayores y planas mayores intervengan en funciones de gestión que sin beneficio alguno la ralentizan, tal y como se preconiza en el Concepto Logístico del ET³, se hace necesario implantar un modelo de centralización de la gestión de personal mediante la creación, en determinadas UCO, de unas oficinas de personal (OP) que desembarquen a las mismas de los trámites administrativos que conlleva la gestión del personal.

Por otra parte, se asigna al MAPER la responsabilidad de la orientación profesional de todos los miembros del ET⁴. Esta responsabilidad obliga a contar con un órgano en el seno del MAPER, que sea capaz de asesorar de manera continua e individualizada al personal militar del ET para facilitarle la toma de las decisiones que en diferentes momentos de la carrera exige su desarrollo profesional, y a la vez trate de armonizar sus intereses personales y profesionales con los de la Institución.

Lo anterior ha requerido la modificación de la estructura de la Subdirección de Carrera Militar (SUBCAM) para adecuarla a sus nuevos cometidos. La SUBCAM debe ser capaz de ejercer la «tutoría» del personal militar desde su acceso a la profesión y durante toda su carrera, de tal forma que se consiga que la mayor parte del personal militar adapte su trayectoria profesional al modelo establecido en cada momento.

No menos importante es agrupar bajo un mismo órgano todas las secciones que intervienen en los procesos de evaluación, independientemente de su finalidad. Por ello, se crea la Subdirección de Evaluación, cuyo objetivo es agrupar bajo un mismo mando a las secciones que intervienen en todos los procesos desarrollados en el título V Carrera Militar de la Ley 39/07, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar. Esta subdirección integra las Secciones de Evaluación, de Expedientes y de Historial Militar.

LA ASISTENCIA AL PERSONAL

En el año 2002, en el que se comienza a desarrollar desde el Ministerio de Defensa una directriz común para determinar la estructura orgánica que deben tener los ejércitos, se fijan las primeras definiciones de lo que debe ser la asistencia al personal como parte fundamental de lo que se denomina genéricamente la gestión del personal en las FAS.

Posteriormente, en la Directiva 03/2008 del Jefe de Estado Mayor del Ejército, Concepto Logístico del ET, se diferencian los dos grandes aspectos que componen la asistencia al personal: el apoyo al personal y la acción social. En el texto legal, se hace referencia al desequilibrio existente a favor del segundo aspecto en detrimento del primero.

Antes de ver cómo se ha resuelto el mencionado desequilibrio en el nuevo concepto orgánico, es necesario diferenciar los dos conceptos.

El apoyo al personal va dirigido al personal en activo y al de reserva con destino, se realiza en el ámbito de la condición militar del individuo y consiste en el conjunto de actividades encaminadas a favorecer la integración del militar en su destino y puesto de trabajo, contribuyendo a solucionar sus problemas y los de su familia, derivados del desempeño profesional, en especial de la obligada movilidad geográfica.

Por su parte la acción social se extiende al personal retirado, al de reserva y a cualquier otro que se determine, y va dirigido a apoyar el desarrollo de los aspectos sociales y familiares del individuo. Consiste en aquellas actividades encaminadas a la aplicación de un sistema de bienestar social complementario de las actividades llevadas a cabo por otros organismos del Ministerio de Defensa.



Residencia militar de Navacerrada



Una vez diferenciados los conceptos, resulta claro que es el apoyo al personal el que debe constituir la razón de ser de la DIAPER, por lo que en su nueva orgánica se potencian de forma evidente sus cometidos, que deberán ser actualizados de forma continua y vinculados permanentemente con la realidad profesional y personal de quienes sirven en las filas del ET.

La acción social, aunque necesaria, no debe ser prioritaria, más en la actualidad con la escasez de recursos y con la previsión de una tendencia a medio/largo plazo hacia la centralización en organismos conjuntos.

A la hora de articular la nueva organización, lo primero es definir una nueva forma de trabajar que en esencia queda articulada en dos grandes funciones:

- Estudio de la situación, análisis de las posibilidades y prestación de los apoyos.
- Gestión de la estructura orgánica dependiente de la DIAPER.

Para realizar la primera función es necesario un órgano que asuma el apoyo al personal y

otro que asuma la acción social. Por el nivel de importancia que se quiere establecer, el primero debe ser de nivel subdirección convenientemente articulada y el segundo de nivel sección.

Para la gestión de la estructura, se necesitan los órganos propios de toda dirección para gobernarla como un todo y un órgano capaz de gestionar todos los centros dependientes orgánicamente de la DIAPER. Este último de nivel subdirección.

Se busca con esta nueva organización integrar todos los procesos de asistencia al personal en un mismo marco de referencia, diferenciar claramente el apoyo al personal de la acción social, volcando claramente el centro de gravedad sobre el primero, y configurar adecuadamente los órganos de apoyo al personal.

Además, se hace necesario buscar sinergias con otros órganos propios o ajenos (como el Patronato de Huérfanos del Ejército o las organizaciones de asistencia al personal del Órgano Central, la Armada, el Ejército del Aire y la Guardia Civil).

LA ASISTENCIA SANITARIA

La desaparición del escalón intermedio de los sistemas que conforman el Sistema de Mando y Dirección del Ejército, la necesidad de atender simultáneamente a dos sistemas —Sistema de Personal (SIPE) y Sistema de Apoyo Logístico (SALE)—, relacionarse con los servicios técnicos a efectos del servicio de psicología y la particularidad que implica el asesoramiento técnico-facultativo en cuatro áreas diferenciadas —Medicina, Veterinaria, Farmacia y Psicología— llevan a introducir notables cambios en la estructura de la Dirección de Asistencia Sanitaria (DISAN) para afrontar coherentemente el desarrollo de todas las funciones que debe realizar, así:

- Se constituye un Área de Sanidad que integra lo relacionado con la asistencia sanitaria a personas, animales e instalaciones y coordina centralizadamente los apoyos en permanencia en estas materias.

- Se constituye también un Área de Farmacia que integra todo lo relacionado con el abastecimiento y mantenimiento de recursos sanitarios y la prestación de servicios farmacéuticos.
- Se articula desde el antiguo Negociado de Psicología una Sección de Psicología que integra todo lo relacionado con la psicología militar no solo en sus aspectos asistenciales sino también de servicio técnico de apoyo al mando en directa relación con la Jefatura de Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Apoyo Técnico (JCISAT).

La DISAN también es responsable de la gestión, administración y control de las farmacias militares del ET, que como consecuencia del Plan de Racionalización y Modernización de Farmacias del Ejército de Tierra han pasado a depender orgánicamente de ella.

En cuanto a la gestión centralizada de los apoyos sanitarios en permanencia, hay que



Evacuación sanitaria (EVASAN)

tener en cuenta que hasta la fecha los apoyos que requieren las distintas UCO del Ejército están siendo gestionados a través de las agrupaciones de Sanidad (AGRUSAN) de la Brigada de Sanidad (BRISAN) mediante un modelo de gestión territorial que tiene su origen en las antiguas estructuras regionales. Este modelo está presentando problemas debido a la escasez de personal de la especialidad fundamental de Medicina.

La nueva orgánica que se implanta busca flexibilizar la estructura y que la gestión de los apoyos de Sanidad en permanencia se realice con una mayor eficiencia, al menos en lo relativo a los apoyos médicos de carácter asistencial. Para ello es necesario utilizar la superposición de apoyos.

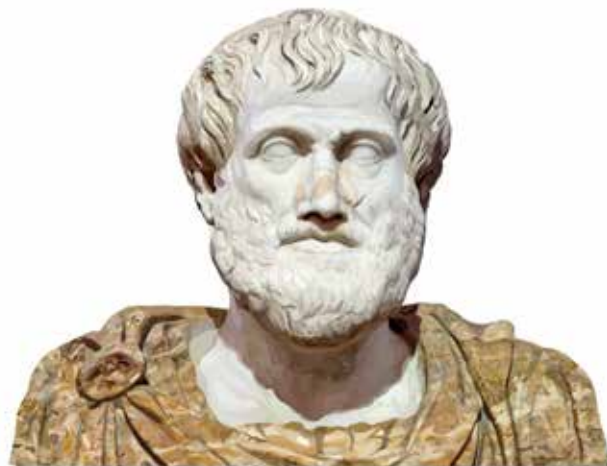
Por una parte, determinados apoyos se gestionarán directamente desde la DISAN a la BAE/UCO, eliminando pasos intermedios innecesarios, especialmente en actividades relacionadas con externalización de la cobertura sanitaria y de acciones DDD (desinfección, desinsectación y desratización), apoyo de órganos sanitarios ajenos al ET, etc. Otros apoyos se gestionarán directamente de una BAE/UCO a otra, este caso incluirá fundamentalmente los apoyos asistenciales.

EN RESUMEN

Se trata de conseguir una organización que responda a las tareas y cometidos encomendados al MAPER en su conjunto de una forma eficiente.

En primer lugar, se potencia la capacidad de planeamiento que se realiza en aquellas materias que el JEME delega en el GEMAPER como director del Sistema de Personal, a la vez que se separan claramente los órganos de planeamiento, programación y control de los de gestión.

Por otra parte, los procesos relacionados con la gestión del personal se realizarán eliminando escalones redundantes y trámites innecesarios, y se simplifican liberando de cargas de gestión a los órganos de mando ajenos al propio SIPE.



Aristóteles

Además, se trata de integrar todos los procesos de asistencia al personal en un mismo marco de referencia, dimensionar adecuadamente los órganos de asistencia al personal potenciando, tanto a nivel orgánico como funcional, el apoyo al personal y, no menos importante: buscar sinergias con otros órganos del ET o ajenos a este.

Finalmente, en el apoyo sanitario, se avanza a hacia una gestión centralizada de los apoyos en permanencia basada en las capacidades existentes en todas las UCO del ET, que sin menoscabo de sus cometidos orgánicos supere esquemas de apoyos mutuos aún demasiado rígidos y disminuya la distracción de medios facultativos, ya de por sí escasos, en cometidos puramente burocráticos o de gestión.

NOTAS

¹ La Directiva 03/12, actualización 2014, fue firmada por el GE JEME con fecha 27 de mayo.

² Orden de Defensa 244/2014, de 10 de febrero, de delegación de competencias de contratación en el ámbito del MINISDEF.

³ Directiva 03/08 Concepto Logístico del ET, de 15 de febrero.

⁴ Artículo 12, Apto. 2 de la Ley 39/07, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar. ■





HACIA UN NUEVO SISTEMA DE PERSONAL

Ángel Descalzo Pino. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

INTRODUCCIÓN

Desde finales de los años ochenta, el Ejército de Tierra ha sufrido una gran transformación conceptual, organizativa y funcional. La total profesionalización de sus efectivos, la disminución de los mismos, la orientación del Órgano Central hacia una gestión centralizada de los recursos humanos (RRHH) y de la asistencia al personal¹ han sido, entre otros, los principales retos a los que ha tenido que hacer frente el sector de recursos humanos del ET. Sin embargo, el Sistema de Personal (SIPE) no ha evolucionado al mismo ritmo. La normativa que desarrolla el SIPE ha centrado sus esfuerzos en la gestión del personal y en la acción social.

Las nuevas tendencias y las capacidades de las nuevas tecnologías apuntan hacia una centralización de los recursos, un acercamiento de los apoyos al usuario, evitando escalonamientos innecesarios, así como un aligeramiento de los órganos de asesoramiento en materia de personal de los estados y planas mayores de las unidades, centros y organismos (UCO), que quedan limitados a la labor de asesoramiento en lo referente a la función logística personal para que puedan cumplir sus funciones de combate o apoyo al combate.

Todo ello hace necesario obtener una versión mejorada y actualizada de la vigente Instrucción General (IG) 07/11 Sistema de Personal, que precise con mayor detalle las competencias, responsabilidades y procedimientos de los órganos involucrados en la política de gestión de RRHH y de personal a fin de eliminar las disfunciones existentes y permitir implantar el modelo de gestión y asistencia al personal preconizado en la Directiva 03/08 del Jefe de Estado Mayor del Ejército, Concepto Logístico del Ejército de Tierra (COLOGET).

El objeto de este artículo no es otro que exponer algunas ideas conceptuales que sirvan de guía para la elaboración de la normativa que desarrolle un sistema de personal sencillo, útil y eficaz, en el que todos los actores involucrados tengan claras sus responsabilidades y competencias.



GENERALIDADES

El SIPE es un sistema más del Sistema de Mando del ET (SIMADE) y por lo tanto, su estructura y funcionamiento son responsabilidad exclusiva del ET. La mayor parte de sus procedimientos y mecanismos de gestión y de asistencia al personal están diferenciados de los del Ministerio de Defensa, a los cuales no puede condicionar, pero en cuyo marco se encuadran.

Además, la gestión y la asistencia al personal están incardinadas en la Administración General del Estado y, por tanto, son una responsabilidad del Gobierno dentro del ordenamiento jurídico general, ya que a este compete el conjunto de dicha Administración.

Por otra parte, los RRHH son el principal recurso de toda organización y en especial de toda unidad militar. Satisfacer la necesidad de estos recursos, priorizar su asignación y

controlar su situación es una responsabilidad ineludible de todo jefe de unidad a su nivel, aunque no tenga responsabilidad en su gestión y administración.

Personal y recursos humanos son conceptos íntimamente relacionados pero diferentes. El personal considerado tanto individualmente como en sus diversos colectivos es siempre un sujeto jurídico. Los recursos humanos, a pesar de su enorme complejidad, no dejan de ser un recurso logístico más para el funcionamiento de la organización. Es necesario, por tanto, diferenciar, dentro de la política de personal en su sentido más amplio, los conceptos de recursos humanos del concepto de personal.

DEFINICIÓN

El SIPE es el instrumento mediante el cual el Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra





El Sistema de Personal debe contribuir a mantener la moral y un alto grado de motivación en todo el personal del ET

gestiona los recursos humanos puestos a su disposición y asiste al personal y a sus familias.

A través de este instrumento ejerce las funciones de gestión y asistencia dentro de las competencias que tiene asignadas y las responsabilidades del ET, sin que esto incluya o limite las propias atribuciones de todo jefe respecto al personal a sus órdenes.

A través del SIPE, se dirigen los servicios logísticos funcionales de personal —con sus dos cadenas claramente diferenciadas: la de gestión de personal y la de asistencia al personal— y de sanidad.

No forman parte del SIPE las funciones normativas del JEFE DE Estado Mayor del Ejército (JEME) propias de sus competencias como autoridad del Ministerio de Defensa ni las funciones genéricas, como jefe del ET, en la determinación de necesidades, establecimiento de prioridades y control de existencias en materias de RRHH.

No obstante, el SIPE como sistema colabora con el JEME en estos aspectos, especialmente mediante la elaboración de propuestas y con la aportación de datos necesarios para la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

De acuerdo con lo determinado en la IOFET², el SIPE es dirigido por el General Jefe del Mando de Personal (GEMAPER) por delegación del JEME. Esta responsabilidad está definida tanto por la organización en la que se desarrolla (normalmente el ET y sus organizaciones) como por el personal o colectivos objeto de ella (unas veces personal de los cuerpos específicos del ET y otras personal militar y civil encuadrado en el ET).

Las competencias en las materias administrativas incluidas en el SIPE corresponden al GEMAPER cuando no estén expresamente asignadas a otras autoridades superiores del ET, el Ministerio de Defensa o el

Estado. Independientemente de quién ostente la competencia, es el MAPER, como organización, el responsable de la gestión del personal y la asistencia al mismo, siempre dentro de su campo de actuación.

Por tanto, en la gestión y asistencia del personal es necesario diferenciar claramente la responsabilidad de ejecutar las tareas pertinentes a estas funciones de la competencia para acordar resoluciones de carácter administrativo.

No podemos olvidar que las responsabilidades y competencias descritas en los párrafos anteriores, no suplen, en todo caso, las responsabilidades inherentes a los mandos de toda la cadena orgánica, para cuyo ejercicio cuentan con órganos asesores en materias de personal.

RELACIONES DEL SIPE

No es posible dar respuesta a las necesidades que plantean los RRHH y el personal del ET considerando al SIPE como un sistema aislado. Para facilitar el funcionamiento integrado del SIPE y los subsistemas en los que se articula³, no solo es necesario establecer relaciones entre los órganos que lo componen, sino también con el resto de los sistemas que conforman el SIMADE.

Las actuaciones que se realicen en materia de RRHH y personal deben estar integradas y ser coherentes con aquellas que se lleven a cabo en los ámbitos de la organización y la enseñanza. Especialmente en el planeamiento, el trío personal-organización-enseñanza debe formar un conjunto inseparable.

Por ello, es necesario que el SIPE interactúe con el resto de sistemas, fundamentalmente con el Sistema de Organización (SIOE) y con el Sistema de Apoyo a la Preparación (SIAPRE). Pero también son importantes las relaciones con el Sistema de Apoyo Logístico (SALE), Sistema de Acuartelamiento (SACU), el Sistema de Planeamiento (SIPLA) así como el resto de los sistemas.

De esta forma se consigue, en el contexto de un sistema integral, que la totalidad de los procesos que afectan al personal —desde el ingreso hasta la desvinculación, pasando por la formación, asignación de destinos, ascensos, gestión de la trayectoria...— estén integrados de forma coherente y sirvan, en las mejores

condiciones, a los intereses de la Organización, atendiendo a la vez a las necesidades de sus componentes.

CONCLUSIONES

Tras más de tres años de vigencia de la actual IG 07/11 del SIPE, hay dudas sobre su utilidad para lograr un funcionamiento eficaz del Sistema. Por una parte, adolece de imprecisión a la hora de detallar las competencias y responsabilidades de los órganos involucrados en la política de gestión de RRHH y de personal; y, por otra, no hace mención alguna de las relaciones entre el SIPE y el resto de sistemas del SIMADE, requeridas para lograr la integración y coherencia exigidas y dar así respuesta a las necesidades que plantean los RRHH y el personal del ET. Además, se ha de implantar el modelo de gestión y asistencia al personal preconizado en el COLOGET, que no tiene reflejo en su actual definición.

La nueva IG, que debe sustituir a la anterior, tiene que definir de forma clara cuáles son las competencias y responsabilidades; delimitar las diferencias entre los conceptos de recursos humanos y personal; establecer las relaciones del sistema con el resto de los sistemas del SIMADE; fijar la estructura del sistema de forma flexible, y dar carácter único a los procesos, simplificándolos en lo posible.

Finalmente, debe quedar claro que el mando militar es siempre responsable del personal a sus órdenes, de su moral y de su bienestar; y por ello, las responsabilidades y competencias que se establezcan en la futura IG, no suplen aquellas inherentes a los mandos de la cadena orgánica.

NOTAS

¹ La sanidad hospitalaria, la gestión de personal, la acción social y algunos servicios de apoyo al personal.

² Instrucción 70/2011, de 27 de septiembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra por la que se aprueban las Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra.

³ El SIPE se articula en el Subsistema de Gestión de Personal (SUGESPE), en el Subsistema de Asistencia al Personal (SUAPE) y en el Subsistema de Sanidad (SUSAN).■





DESARROLLO DE LA LO-09/2011 DE DERECHOS Y DEBERES

Juan Alberto Salgado Álvarez de Sotomayor. Coronel. Cuerpo Militar de Intervención.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal

La Ley Orgánica de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas. Su Desarrollo. Consecuencias respecto a la Actividad del Mando de Personal del ET.

La entrada en vigor de la Ley Orgánica 09/2011 de Derechos y Deberes ha supuesto un auténtico reto para las Fuerzas Armadas en su espíritu de adecuar los derechos y deberes de los militares a la realidad social de nuestro tiempo y, a su vez, contemplar las obligaciones militares derivadas de la Defensa Nacional.

Con ocasión de la divulgación de las funciones y actividad del Mando de Personal del Ejército de Tierra, es interesante hacer una pequeña reseña de esta, y ver en qué incide esa actividad en los Mandos de Personal.

El 28 de julio de 2011 se publica en el Boletín Oficial del Estado esta Ley Orgánica. Contra lo que pudiera parecer, no es una ley demasiado conocida por aquellos a los que afecta, y solo lo es parcialmente por quienes han tenido que buscar un precepto concreto.

Esta ley es parte de un cuerpo normativo que debe regular el conjunto de lo que constituye toda la función del militar, su carrera, etc.

En la Administración de Estado, el conjunto de la regulación que tiene un determinado colectivo recibe el nombre de Estatuto, y como ejemplo, podemos aludir al Estatuto Básico del Empleado Público, Ley 7/2007, de 12 de abril, cuyo contenido regula los tipos de empleados públicos existentes, el nacimiento de la relación jurídica, sus modificaciones, extinción, derechos y obligaciones, código de conducta y retribuciones.

Aunque el militar está incluido entre los empleados públicos, este Estatuto Básico no le es directamente aplicable, y así lo aclara el artículo 4, refiriéndose al personal que siéndolo, tiene legislación





Carme Chacón, anterior Ministra de Defensa, se reúne con la cúpula militar tras la aprobación en Consejo de Ministros del proyecto de Ley Orgánica de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas (julio de 2011)

específica propia, al que solo se aplicará si esta lo dispone. No solo excluye, por tanto, al personal de las Fuerzas Armadas, sino a otros colectivos como son las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, jueces, fiscales y personal funcionario al servicio de la Administración de Justicia, entre otros.

Una de esas normas que forma parte de ese Estatuto del Militar es esta Ley de Derechos y Deberes. Se pretende guardar un equilibrio entre esos derechos y deberes que permita al mismo tiempo que se cumplan las misiones encomendadas a las Fuerzas Armadas aplicando el principio de eficacia que les es exigible.

Puede decirse que los Derechos que se establecen son los de los demás ciudadanos, con limitaciones que si bien respeten el contenido esencial, han de tener en cuenta el objetivo de mantener los principios de disciplina, jerarquía y unidad y el deber de neutralidad política y sindical.

Elementos básicos contenidos en la Ley son el acatamiento de la Constitución, el principio de igualdad entre hombres y mujeres y la no discriminación por razón de sexo.

Los Deberes que establece de carácter general son la defensa de España, cumplir las misiones asignadas en la Constitución y en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional y actuar conforme a las reglas de comportamiento del militar basadas en valores tradicionales de la milicia, adaptadas a la realidad de la sociedad española y a su integración en el escenario internacional.

Comienza el texto por la formulación de esos derechos fundamentales y libertades públicas, y cita:

- «*Libertad personal.*
- Libertad religiosa.*
- Derecho a la intimidad y dignidad personal.*
- Libertad de desplazamiento y circulación.*
- Libertad de expresión y de información.*
- Derecho de reunión y manifestación.*
- Derecho de asociación.*
- Derecho de sufragio.*
- Derecho de petición.*
- Derecho de acudir al Defensor del Pueblo».*

Continúa después con los derechos y deberes de carácter profesional:

- «*Carrera militar.*



Formación y perfeccionamiento.
Información, cometidos y otros derechos.
Deber de reserva.
Disponibilidad, horarios, permisos y licencias.
Residencia y domicilio.
Uniformidad.
Retribuciones.
Incompatibilidades.
Prevención de riesgos y protección de la salud.
Iniciativas y quejas.
Asistencia jurídica».

Sigue con la protección social y hace en ello referencia al Instituto Social de las Fuerzas Armadas, al derecho a pensión y a otras acciones complementarias como el apoyo a la movilidad geográfica, planes de calidad de vida y de Acción Social.

Como novedad importante incorpora la ley la regulación del derecho de asociación con fines profesionales de los militares y se crea el Consejo de Personal de las Fuerzas Armadas, del que forman parte, además de representantes de estas asociaciones que cumplan una serie

de requisitos, por parte de la Administración, entre otros, los Mandos de Personal, y del que se hablará más adelante.

Por último se crea el Observatorio de la Vida Militar, órgano colegiado, asesor y consultivo que debe analizar las cuestiones que incidan en el ejercicio de los derechos fundamentales, y libertades públicas de los miembros de las Fuerzas Armadas.

Una vez tratado, forzosamente de forma breve, el contenido de la Ley Orgánica, es importante señalar que varios de sus temas necesitan un desarrollo que pueda hacer eficaz su contenido.

Entre las normas que podríamos decir que componen el Estatuto del Militar en el sentido mencionado más arriba, se diseña una triple vía de información y también de participación del personal militar en la regulación de su régimen. En primer lugar, la ya existente que se ejerce a través de la cadena de mando militar; en segundo lugar, las asociaciones profesionales de miembros de las Fuerzas Armadas que por sí mismas, o a través de los Consejos





Reunión del Consejo de Personal de las FAS



de Personal, ponen en marcha mecanismos de información, consulta y propuesta sobre el régimen del personal militar; y en tercer lugar, los cauces previstos en la Ley de Derechos y Deberes para la presentación por los miembros de las Fuerzas Armadas de iniciativas y quejas en el ámbito interno.

En esta línea, y hasta el momento, se han desarrollado las Asociaciones y el Consejo de Personal por un lado, y la Tramitación de las Iniciativas y Quejas, ambos a través de sendos Reales Decretos.

REAL DECRETO 910/2012, DE 8 DE JUNIO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DEL CONSEJO DE PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

La disposición final décima de la Ley Orgánica 9/2011, de Derechos y Deberes, daba un mandato al Gobierno para que regulara el Consejo de Personal y estableciera el

calendario para su constitución. Como consecuencia, se publica este Reglamento por Real Decreto.

En él se define el Consejo como el órgano en que tiene lugar la participación de las asociaciones profesionales de miembros de las Fuerzas Armadas y su interlocución con el Ministerio de Defensa, en materias relacionadas con el estatuto y condición de militar, el ejercicio de los derechos y libertades, el régimen de personal y las condiciones de vida y trabajo en las unidades.

Sin afán de ser exhaustivos, se dan unas notas someras sobre los rasgos más señalados de esta institución.

En primer lugar es fundamental saber más detenidamente cuáles son las funciones que le competen, y en el Real Decreto se señala que son:

- Tener conocimiento y ser oído sobre las siguientes cuestiones:

1. Establecimiento o modificación del estatuto profesional y del régimen disciplinario de las Fuerzas Armadas.
 2. Determinación de las condiciones de trabajo.
 3. Régimen retributivo.
 4. Planes de formación y perfeccionamiento de la enseñanza en las Fuerzas Armadas.
 5. Régimen de permisos, vacaciones y licencias.
 6. Planes de previsión social complementaria.
 7. Asuntos que afecten a otros aspectos sociales, profesionales y económicos de los militares.
- Recibir, analizar y valorar propuestas o sugerencias planteadas por las asociaciones profesionales independientemente de que estén representadas o no en el Consejo de Personal.
 - Informar, con carácter preceptivo y previo a su aprobación, las disposiciones legales y los desarrollos reglamentarios que se dicten sobre las materias de su competencia.
 - Recibir información trimestral sobre política de personal, estadísticas sobre absentismo, accidentes en acto de servicio, enfermedades profesionales y otros.
 - Se excluyen de su ámbito de actuación las materias relacionadas con decisiones de política de seguridad y defensa, con el planeamiento y desarrollo de los ejercicios u operaciones militares y el empleo de la fuerza.

Respecto a su composición, lo preside el Ministro de Defensa y en su ausencia lo hará el Subsecretario. Los representantes del Ministerio serán, al menos, el Subsecretario (si no preside el Consejo), el Director General de Personal y los Mandos o Jefes de Personal de los Ejércitos. Estará integrado por igual número



de representantes del Ministerio de Defensa y de representantes de las asociaciones que cumplan los requisitos legales, estableciéndose un representante por cada asociación. Además existirá un Secretario permanente del Consejo de Personal.

En cuanto al régimen de trabajo, funcionará en pleno o mediante comisiones, y en ambos casos habrá tantos representantes del Ministerio como de las asociaciones. Las sesiones podrán ser ordinarias (una cada tres meses), y extraordinarias (convocadas por el presidente por iniciativa propia o por la mayoría de los representantes de las asociaciones).

Una de sus principales peculiaridades es el régimen relativo a la adopción de acuerdos en el seno del Consejo de Personal, que exige que se adopten por consenso unánime y así se refleje así en el informe que se elabore. De formularse algún reparo, dicho informe contendrá las diferentes posiciones incluidas en las actas de las reuniones.

Una vez dadas estas pinceladas sobre el Consejo de Personal, volvemos al otro punto ya desarrollado sobre los derechos de carácter profesional, al contemplado en el artículo 28 de la Ley de Derechos y Deberes sobre iniciativas y quejas. Este artículo afecta en su funcionamiento al Mando de Personal, ya que lo constituye en parte importante en el procedimiento.

REAL DECRETO 176/2014, DE 21 DE MARZO, POR EL QUE SE REGULA EL PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACIÓN DE LAS INICIATIVAS Y QUEJAS RELATIVAS AL RÉGIMEN DE PERSONAL Y A LAS CONDICIONES DE VIDA QUE PUEDA PLANTEAR EL MILITAR

Esta posibilidad de formular iniciativas y quejas por parte del personal militar es otra vía para la participación de los miembros de las Fuerzas Armadas en la configuración de su régimen de personal y condiciones de vida. Esta participación se hace a título individual, con lo que puede mantener su independencia de criterio y libertad de expresión.

En este Real Decreto se busca definir el procedimiento, tramitación y resolución de las iniciativas y quejas. De entrada se establece una clara distinción entre las unas y las otras,

no solo por su diferencia conceptual, sino por sus trámites que son igualmente distintos. Sin embargo el ámbito de aplicación es común para ambos tipos, esto es, todos los miembros de las Fuerzas Armadas, salvo que tengan su condición militar en suspenso. Tanto unas como otras deben estar relacionadas con el régimen de personal y las condiciones de vida y no podrán referirse a materias relacionadas con las decisiones de política de seguridad y defensa, con el planeamiento y conducción de las operaciones militares, con el empleo de la fuerza, ni con la tramitación y resolución de los procedimientos administrativos o jurisdiccionales.

Para marcar la distinción entre ambos tipos de solicitud, se parte de las definiciones de ambas:

Iniciativa o propuesta: Es el derecho que tiene el militar de plantear a título individual cualquier tipo de actuación, incluida la modificación de normativa, relativa al régimen de personal y las condiciones de vida, ya sea de carácter general o específica de su unidad, que afecte a los miembros de su categoría.

Queja: La reclamación que el militar hace a título individual ante el mando u órgano directivo competente para manifestar su disconformidad con cualquier aspecto del régimen de personal y las condiciones de vida, sean las que existen con carácter general en las Fuerzas Armadas o las que se den específicamente en su unidad.

Como vemos, son sensiblemente diferentes ambos conceptos, e igualmente son distintos los niveles que se establecen en cada caso y los órganos de decisión, por ello debemos hacer una breve descripción de ambos procedimientos, en los que se marquen las diferencias.

Iniciativas: En ellas se establecen tres niveles de actuación, el primero es la unidad, donde tras los pasos correspondientes se estudiará si está entre las competencias del jefe de unidad, que la atenderá, y si no es así, la elevará con su informe al Mando o Jefatura de Personal que corresponda, o Dirección General de Personal en el caso de los Cuerpos Comunes.

El segundo nivel (Mando de Personal correspondiente) la estudiará y si está dentro de sus



competencias, la atenderá y si no lo está, la elevará al tercer nivel (Subsecretaría) para su Resolución.

En el ámbito del Mando de Personal, se crearán grupos de trabajo para el estudio y análisis de las iniciativas presentadas con la finalidad de aportar información para que el órgano competente pueda resolver adecuadamente. Este grupo emitirá su informe que no tendrá carácter vinculante.

El plazo para adoptar el acuerdo sobre las iniciativas será de seis meses.

Quejas: Sobre estas, se crea un procedimiento de dos instancias: la primera, en la que se tramitarán las quejas siguiendo el conducto regular en la estructura jerárquica de las Fuerzas Armadas; y la segunda, para aquellas quejas que se considere que no han sido lo suficientemente atendidas ante los órganos que se determinan en esta disposición.

Esta segunda instancia podrá ser utilizada por el que haya presentado la queja, y tras haberse adoptado el acuerdo considerase que no ha sido suficientemente atendida, o por haber transcurrido un mes sin ser contestada. Podrá presentar la misma queja directamente y por escrito ante el Mando de Personal que corresponda, remitiendo copia al jefe de unidad. El plazo se contará a partir de la fecha de acuse de recibo de la presentación de la queja.

Si el Mando o Jefe de Personal que la recibe no es competente, solicitará los informes que considere adecuados para la adopción del acuerdo y remitirá la queja al Jefe de Estado Mayor del Ejército correspondiente o al Subsecretario de Defensa, en su caso, dando cuenta al interesado.

Todas estas quejas y reclamaciones deberán estar incluidas en un informe referido al final de año que remitirán los jefes de unidad a



Izado de bandera en el día de las Fuerzas Armadas (Plaza de Colón, Madrid)

los Mandos de Personal e incluirá la relación de todas las quejas recibidas, los acuerdos adoptados, y las que no hayan sido admitidas, así como una propuesta que aborde aquellos aspectos que puedan resolver o mitigar las causas que las originaron.

Por su parte el Mando de Personal, también con referencia al final de año, elaborará un informe en el que analizará todas las quejas tramitadas a través de los jefes de unidad, así como las que hubiera recibido directamente. Dicho análisis será remitido a la Subsecretaría de Defensa.

Como idea final de este breve resumen, debe destacarse la importancia que tiene esta Ley Orgánica, no solo por los conceptos que da sobre los derechos y deberes y que serán esenciales para determinar su aplicación, sino por los diferentes roles que adjudica en relación al Consejo de Personal y a las Iniciativas y Quejas.

Hay que insistir que para llegar a acuerdos en el Consejo de Personal, han de adoptarse por consenso unánime. Esto es una barrera que solo puede soslayarse con una gran disposición para llegar a acuerdos, lo que implica una gran capacidad de negociación. El tiempo y el ejercicio del contenido nos demostrarán si esta vía produce finalmente los frutos que de ella pueden esperarse.

En lo relativo a las Iniciativas y Quejas, las primeras harán que los órganos de decisión en materia de personal tengan constancia de las inquietudes que afectan al militar, por lo que el interés por su conocimiento, y en especial por la capacidad de resolución serán determinantes para el éxito de las mismas.

Por parte de las Quejas, la necesidad de que sean resueltas en la unidad o a través de la cadena orgánica es fundamental, constituyendo una excepción el que se desvíen al Mando de Personal, pues ello indicará que no ha sido posible su resolución en el ámbito en que debiera haberlo sido.

No estarían completas estas breves anotaciones, si no se indicaran los pasos que se han dado en la organización del Mando de Personal que debe asumir estas funciones dentro de las responsabilidades asignadas.

En cuanto a la participación en el Consejo de Personal que corresponde al Jefe del Mando de Personal (JEMAPER), se trata de la preparación del trabajo que como se ha dicho anteriormente se realiza a través de comisiones y pleno, que exige un análisis de las propuestas realizadas, con valoración de su incidencia, viabilidad, efectos económicos y posición institucional. Todo ello puede reflejarse en propuestas alternativas, lo que exige la gestión de medios personales y materiales adecuados.

En cuanto a las iniciativas y quejas en el ámbito del Mando de Personal, se requiere analizar, valorar y aceptar o rechazar estas peticiones, o previo estudio, proponer al órgano competente la decisión que corresponda. También precisa gestión de medios personales y materiales adecuados.

Todo ello obliga a una revisión de la organización de la Jefatura del Mando de Personal, y con la utilización de los medios existentes, darle la forma adecuada para dar respuesta a estos dos requerimientos.

El resultado que está en fase de implementación es que, sobre la base de la Sección de Recursos y Reclamaciones de la Jefatura de Personal, se integrará, además de la gestión de los recursos administrativos ya existente, como segundo componente, personal del antiguo equipo de apoyo al GEMAPER que se disuelve como tal, integre sus funciones en relación al Consejo de Personal en esta sección.

De la misma forma, y como tercer componente se integra en esta sección la carga de análisis y gestión derivada del Real Decreto de Iniciativas y Quejas.

Con esta modificación estructural se constituye la nueva Sección de Recursos y Mociones con la que se espera dar respuesta a la nueva situación de las competencias que asume el Jefe del Mando de Personal, tanto para los trabajos derivados del Consejo, como la resolución de los expedientes, consecuencia de la tramitación de las Iniciativas y Quejas. Todo ello integrando en un único órgano aspectos que, adecuadamente estudiados y resueltos, deben dar respuesta tanto a la necesidad de conocer las inquietudes de nuestros militares como darles a ellos mismos respuesta a expectativas creadas por la Ley de Derechos y Deberes. ■





LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

**Teodoro Baños Alonso. General de División.
General Director de Personal del ET.**

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

La razón de ser de la Dirección de Personal tal y como establece la Instrucción General de Organización y Funcionamiento del ET (IOFET) de 2011 es la gestión, administración y control de lo concerniente a situaciones, ascensos, destinos, recompensas, documentación, evaluación, clasificación y orientación de carrera del personal del ET. Asimismo es responsable en materia de reclutamiento y generación adicional de recursos humanos y de la gestión del personal militar de Cuerpos Comunes, Personal Civil y Personal Reservista asignado al ET.

Y cuando nos referimos al personal, queremos decir a las personas, que sin ninguna duda, representan el principal capital del Ejército de Tierra.

En la Dirección de Personal (DIPE) somos plenamente conscientes de que la moral y motivación de los hombres y mujeres que componen el ET dependen en gran manera de una gestión eficaz, justa, diligente y transparente que responda a las aspiraciones personales y profesionales del personal, sobre la base de los principios de mérito y capacidad. Consideramos asimismo primordial conseguir credibilidad, basada en una correcta aplicación de las normas, para que nadie tenga nada que esperar del favor ni temer de la arbitrariedad, como rezan nuestras Ordenanzas.

Pero para alcanzar una gestión eficaz y objetiva que satisfaga las necesidades, tanto del Ejército como del personal, es imprescindible adaptarnos a las necesidades del momento y evolucionar para poder responder oportunamente a los retos que ambos exigen.

Y así, al ritmo que marcan los tiempos, la tropa y los cuadros de mando ya son tratados como un único recurso, se ha regulado la aportación suplementaria al ET que significan los reservista, y la evaluación del personal, la orientación profesional y la selección han adquirido un peso decisivo en la optimización de los recursos humanos. También se están incorporando los avances de la tecnología que permitirán un mayor y mejor rendimiento de los procedimientos y mayor eficiencia de las estructuras de gestión del personal tanto militar como civil.

Con estos objetivos, la Dirección se ha reorganizado para pasar a un modelo de gestión por funciones que abarcan toda la carrera del militar en las tres grandes áreas que conforman la trayectoria





profesional: la gestión cotidiana de todas las posibles situaciones administrativas del militar, los procesos de evaluación o expedientes en que se puede ver inmerso, y el desarrollo y futuro de su vida profesional. Estos ámbitos dan contenido y sentido a las tres subdirecciones que conforman la DIPE.

A través de la plena coherencia en la gestión, buscamos la máxima transparencia y mejorar nuestra comunicación. Todo ello, dentro de la aspiración de alcanzar la excelencia en la gestión del personal, buscando optimizar los procesos y procedimientos empleados, con la máxima discreción durante el desarrollo de los actos administrativos que garanticen la igualdad y respeto total al administrado.

Quisiera reseñar que la gestión de personal tiene múltiples facetas que están relacionadas entre sí. Por lo tanto, cada vez que se modifica un aspecto de la gestión se influye en otros: así, un cambio de la normativa de evaluaciones determina que se varíen las puntuaciones del personal y que el orden en el escalafón y posterior ascenso corresponda a unas u otras personas; pero, al mismo tiempo, provoca que

unos puestos o determinados cursos sean más o menos atractivos, facilitando la cobertura de determinadas vacantes en detrimento de otras. Del mismo modo, los derechos que adquiere una persona que se ve afectada por una adaptación orgánica para ocupar vacantes de provisión por antigüedad influyen en la gestión de las resoluciones, correspondiendo en este caso antes al que ha adquirido dicho derecho que al personal que ha solicitado el mismo puesto y es más antiguo; es decir, cada decisión en la gestión de personal no solo afecta al interesado, sino que tiene una gran influencia en los demás. Todo ello hace que la gestión del personal sea muy compleja. Por lo tanto, para evitar la arbitrariedad, debe ser lo más transparente y objetiva posible, sin dejarse influir por las personas concretas que participan en cada momento en cada uno de los diferentes procesos que la conforman.

La gestión del personal del ET tiene por principal finalidad que el Ejército pueda cumplir la misión que tiene encomendada, estando la legítima aspiración de su personal a obtener determinados puestos y ascensos

supeditada a esta circunstancia. Así, existen ocasiones en las que se tienen que cubrir determinadas vacantes con personal forzoso o se deben ofertar puestos a personal pendiente de asignación de destinos o que acaba de finalizar cursos en oferta cerrada, privando de la posibilidad de acceder a esos puestos al resto del personal que está en condiciones de pedir vacantes.

Lo que sí que puedo asegurar es que, desde la Dirección de Personal, hacemos un gran esfuerzo para compaginar las necesidades de la Institución con las aspiraciones de nuestro personal, aplicando siempre la normativa vigente en cada momento.

Somos conscientes de que debemos mantener el impulso desarrollado en los últimos años sintiéndonos moderadamente satisfechos por los objetivos alcanzados, entre los que quiero destacar:

- La consolidación de la nueva estructura de la DIPE aprobada en la Directiva 03/12 del EME Concepto Orgánico del Mando Personal con la creación y afianzamiento de los destacamentos y sus puntos de información

específicos como instrumento para aproximar determinadas funciones de gestión al personal militar en su área de responsabilidad geográfica y para sostener ciertas actividades de reclutamiento.

- La mejora en el procedimiento para la adaptación permanente de la relación de puestos militares (RPM), elemento esencial de la gestión del Personal.
- A modo de lo que en numerosas empresas significa su cultura corporativa, también nos hemos dotado de un Código de Conducta DIPE, como marco de referencia que debe guiar las decisiones de la Dirección, inspirando a sus componentes para actuar cohesionadamente y al servicio de los componentes de nuestro Ejército.
- La comunicación externa a través de la *web*, cartas, portal personal, orientadores y, muy particularmente, por medio de las conferencias y charlas coloquio que la Dirección de Personal ha desarrollado a lo largo de estos últimos años en las diferentes unidades, centros y organismos, constituyendo esta última una de las actividades más



relevantes de nuestro esfuerzo en beneficio de la comunicación y la transparencia.

- Igualmente, la publicación de la Carta de Servicios DIPE ha sido un paso importante para mejorar nuestra relación con los miembros del ET, que tienen ya a su disposición una herramienta para poder conocer los compromisos que hemos adquirido en cuanto a los servicios que tenemos encomendados, derechos que les asisten y grados de calidad en el servicio.

Pero no queremos instalarnos en la auto-complacencia y continuamos trabajando en la mejora de la organización y de los procedimientos. En este sentido, y para facilitar el trabajo diario y ser más eficientes, estudiamos automatizar los procesos mediante una herramienta específica de metodología de gestión por procesos (BPM).

Con los artículos que presentamos en este monográfico, desde la Dirección de Personal pretendemos dar a conocer, quizás por lo novedoso o por ser menos conocidos, diversos campos de nuestra actuación.

- «El Ejército del siglo XXI. La tropa que queremos» en el que se expone el actual modelo de tropa profesional, con sus luces y sus sombras, y con las actuaciones que nos llevarán a alcanzar una mejor situación, donde una adecuada orientación profesional se convierte en una herramienta fundamental.
- La lectura de «¿Qué evaluamos?» nos va a permitir constatar de forma detallada la enorme importancia y complejidad del proceso de evaluación, así como las continuas mejoras de las herramientas y criterios empleados en el mismo de cara a perfeccionar este trascendente campo de la gestión de personal.
- El artículo titulado «La dirección del modelo de carrera en los destinos del militar» nos ofrece una interesante actualización de

los diferentes procesos que están en marcha y que tienen como objetivo alcanzar los modelos previstos en el Plan de Acción de Personal.

- El artículo «El personal civil en el Ejército de Tierra» nos expone la situación actual de este personal civil y las diversas acciones en curso que permitirán un mejor aprovechamiento y gestión de sus componentes.
- Podemos afirmar que el sistema de orientación profesional se encuentra consolidado tras cerca de cinco años de implantación. El último artículo de esta Dirección nos ofrece una visión global del sistema, con sus etapas, objetivos y beneficios.

Finalmente, quiero trasladaros mi saludo y nuestro compromiso de dinamismo, transparencia y discreción, al mejor servicio de las personas, de nuestro Ejército y de España. ■





EL EJÉRCITO DEL SIGLO XXI. LA TROPA QUE QUEREMOS

Eduardo Juan de Cobos Navarro. Teniente Coronel. Infantería.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal

UN POCO DE HISTORIA

El Ejército español, desde su génesis en tiempos de los Reyes Católicos, ha convivido, en mayor o menor medida, con diferentes modelos de organización, en lo que a una relación de servicios de su personal se refiere. En lo fundamental, nuestro Ejército a lo largo de la Historia ha mantenido unos cuadros de mando con carácter profesional y una tropa que podía ser bien de leva, profesional o mixta.

Es a partir del siglo XXI, en concreto a partir del año 2001, con la suspensión del servicio militar obligatorio en España, cuando podemos decir que el Ejército español se convierte en plenamente profesional, ya que tanto sus oficiales y suboficiales, como su tropa lo son.

Siendo indudable el valor que los cuadros de mando aportan a la eficacia en la consecución de los objetivos de un ejército profesional, ya que sin ellos no se podría dirigir, ni coordinar los cometidos y tareas asignados a la institución; el auténtico valor cuantitativo y en gran medida cualitativo, lo aporta su tropa profesional; no en vano y según Spengler: «Al final es siempre un pelotón de soldados quien salva la civilización».

EL ACTUAL MODELO ESPAÑOL DE TROPA PROFESIONAL

Hace relativamente muy poco, se implantó un nuevo concepto de militar de tropa, que dejaba atrás la leva obligatoria y apostaba por un modelo de soldado profesional, que ha ido evolucionando desde el Voluntario Especial hasta el actual Militar Profesional de Tropa y Marinería.

Este proceso se inició con la Ley 17/89, que convierte al que hasta ese momento se conocía como Voluntario Especial, en Militar de Empleo de Tropa y Marinería (METP), que tiene un carácter profesional no permanente y cuyo compromiso no podía ir más allá de los 8 años.

A esta primera incursión en un modelo de tropa profesional le siguió, diez años después, la Ley 17/99, en donde al METP pasó a denominarse Militar Profesional de Tropa y Marinería (MPTM), que también trajo otros cambios sustanciales como la creación de un nuevo empleo para la Escala de Tropa, el de Cabo Mayor, el establecimiento de un compromiso inicial de 12 o 18 meses, la posibilidad de suscribir nuevos compromisos de 2 y 3 años hasta un máximo de 12 años de servicio y 35 años de edad, y la opción de acceder a Tropa Permanente a aquellos que tengan 8 años de servicio y un Título de Técnico del Sistema Educativo General (SEG). Pero quizá la gran novedad fue que quedaba suspendida la prestación del Servicio Militar Obligatorio, por lo que los nacidos con posterioridad





Acondicionamiento de una vía al tránsito (Operación R/A en Afganistán)

al 31 de diciembre de 1982 no lo realizaron. Podemos decir que la firme intención de adoptar un modelo de tropa profesional, desde este momento, quedaba claramente definida.

Otro hito importante lo supuso la Ley 32/2002, por la que se permitía el acceso de extranjeros a la condición de Militar Profesional, siendo posteriormente completada por los Reales Decretos 1244/2002 y 2266/2004 y la Orden Ministerial 217/2004, que determinaban fundamentalmente los requisitos que debían cumplir, los tipos de compromisos que podían suscribir, las unidades y especialidades a las que podían acceder y los cupos de acceso.

Finalmente llegamos a la Ley 8/2006, que intentó paliar la temporalidad y otros condicionantes en los que se sustentaban los modelos anteriores, que daban lugar a un elevado flujo de entradas y salidas de soldados y marineros, lo que finalmente generaba inestabilidad y una situación de estancamiento que no permitía alcanzar el número de efectivos necesarios. Esta Ley es la que define el actual modelo de tropa profesional, que se configura en tres modalidades de relación de servicios: el Compromiso Inicial (CI), el Compromiso de Larga Duración

(CLD) y la condición de Tropa Permanente (TP). A los extranjeros se les permite ampliar su compromiso hasta 6 años, prorrogable hasta 9 si hubieran solicitado la nacionalidad, aunque sin poder suscribir el CLD hasta no haberla adquirido.

Estos cambios en el modelo, se refuerzan con una serie de medidas como la creación de la figura del Reservista de Especial Disponibilidad, la Prima por Servicios Prestados, el reconocimiento del tiempo servido como mérito en el acceso a las Administraciones Públicas, la reserva de plazas para el ingreso en la Guardia Civil y en el Cuerpo Nacional de Policía y una mejora en los sistemas de formación profesional y programas de incorporación laboral a concertar con los empresarios, pretendiendo hacer atractivo y útil el servicio, por tiempo limitado, en las Fuerzas Armadas (FAS).

RETOS QUE PRESENTA EL MODELO

El modelo profesional de la tropa, a día de hoy, está plenamente implantado, lo cual no es óbice para que aparezcan ciertos retos en el Ejército de Tierra que es preciso abordar, de cara a intentar darles la mejor solución posible.



Estos retos no son otros que el envejecimiento que está sufriendo la Escala de Tropa, la incidencia de la movilidad geográfica de sus componentes y, finalmente, el proceso de desvinculación de la tropa temporal al finalizar su periodo de servicio en el Ejército para reincorporarse a la vida civil, bien de forma voluntaria o por haber finalizado el CLD.

Hay que destacar que estos retos tienen su origen, en gran medida, en el propio éxito del modelo y la situación socioeconómica del momento actual, que ha dado lugar a un escenario en el que la perspectiva de una vida de servicio en el Ejército tiene más demanda.

Vayamos por partes e intentemos abordar cada reto por separado, aunque ciertamente los orígenes y las consecuencias de cada uno de ellos se solapan entre sí, para finalmente, y a modo de conclusión, apuntar qué posibilidades se podrían contemplar para que el modelo converja en el ideal de equilibrio que se pretende entre las necesidades de la institución y

las aspiraciones profesionales y personales de nuestros soldados.

Envejecimiento

El envejecimiento de la ETR es una consecuencia lógica de cuatro factores fundamentales: el primero está en las condiciones de acceso a Militar de Tropa; el segundo es consecuencia del propio modelo, al tener un soldado la posibilidad (mediante el CLD) de permanecer en servicio hasta los 45 años; el tercero obedece a factores que podríamos llamar socioeconómicos, en los que podemos incluir el nivel de estudios con el que se accede a la condición de soldado, la situación familiar, las obligaciones financieras (hipotecas, préstamos, etc.) y, cómo no, la situación del mercado laboral en cada momento; y el cuarto posiblemente sea consecuencia del propio éxito del modelo de profesionalización de la tropa y que tiene como resultado, el que haya una retención de la tropa del 95 %¹, medido



Accediendo a la playa durante una incursión

sobre aquellos que voluntariamente podrían dejar el servicio.

Condiciones de Acceso

Respecto del primer factor apuntado, las edades de ingreso van de los 18 a los 29 años; obviamente esto condicionará la edad media con la que ingresa la tropa, actualmente por encima de los 24 años.

Otro elemento que considerar en el ingreso de los militares de tropa es el nivel académico con que cuentan. Hasta hace un par de años el nivel académico medio con el que se accedía a tropa profesional era el de la ESO, pero en la actualidad ha ascendido el nivel académico. Esto a la larga tiene una incidencia en la retención, ya que la posibilidad que tiene un soldado de reintegrarse a la vida civil y no encontrar empleo es mayor (26,4%) para un nivel de formación de ESO o inferior, que para un nivel de Bachiller o FP de Grado Medio (19,2%)².

Compromiso de Larga Duración

Con el CLD el modelo apuesta por la estabilidad del personal de tropa, dándole un horizonte profesional que ninguna empresa ofrece en la actualidad, y aprovechando al mismo tiempo la experiencia de los años de servicio, en beneficio de la institución.

Lógicamente, a partir de cierta edad habrá tareas y cometidos del soldado que no se realizarán con la misma eficacia, pero se podrá aprovechar su mayor conocimiento y experiencia.

A este respecto, la Ley de Tropa y Marinería contempla el Cambio de Especialidad, cuyo desarrollo previsto en el ET es que a partir de tener suscrito el CLD, se acceda a cambiar desde una Especialidad Fundamental (EFUN) de la Agrupación de Especialidades Operativas (AEO), a una de la Agrupación de Especialidades Técnicas (AET) y en el caso de que no se hiciera, poder acceder a una Especialidad de Trayectoria (ETRAY) orientada a cometidos administrativos y logísticos.

La piedra de toque de este aspecto del modelo, si queremos proporcionar a nuestros soldados una enseñanza que, sumada a la experiencia que adquieran en las unidades, los haga ser competitivos en el mercado laboral español,

estará en que las titulaciones que se obtengan para estas especialidades sean homologables y convalidables en el Sistema Educativo General (SEG), tal y como prescribe en el apartado V de su preámbulo la Ley 39/2007 de la Carrera Militar³.

Por lo tanto, una línea de trabajo, coherente con lo expresado anteriormente, deberá buscar los mecanismos para que la formación que recibe el soldado sea acumulativa durante su periodo de permanencia en filas y que las titulaciones que vaya adquiriendo, sean plenamente homologables y convalidables con el SEG. Se trata de aplicar, por tanto, el concepto de Formación Permanente⁴ en el ámbito militar, lo que sin duda proporciona ventajas tanto a los cometidos exclusivamente profesionales, como aportar un valor añadido, ante una posible búsqueda de empleo en la vida civil.

Situación Socioeconómica

El especial contexto de la situación socioeconómica desfavorable que se vive actualmente influye, y mucho, en dos aspectos.

Por un lado, el Ejército representa un puesto de trabajo bastante seguro, al menos como ya hemos visto hasta los 45 años⁵. Por otro, para el que ya lleva tiempo como soldado, ejerciendo un oficio que le gusta y con el que se siente identificado, con posibles cargas familiares y económicas y sin ofertas seguras y estables en el mercado laboral, tendrá como mejores opciones el seguir progresando dentro de la escala de tropa, valorar una posible promoción por cambio de Escala o el ingreso en algún Cuerpo o Fuerza de Seguridad del Estado, siempre que cumpla los requisitos académicos y de edad.

Retención de la Tropa

Si, como hemos visto anteriormente, uno de los objetivos de la Ley 08/2006 era paliar la temporalidad de otros modelos anteriores, podemos concluir que el modelo propuesto por la Ley, unido a la situación socioeconómica han hecho posible una retención del 95 %, lo cual es un éxito evidente.

Éxito que obliga a revisar cuál sería la tasa de reposición de tropa deseable, para alcanzar el equilibrio entre disponer de una tropa con las edades adecuadas en cada momento de su



trayectoria profesional y ofrecer una estabilidad adecuada a estos profesionales.

Fruto de un estudio del Mando de Doctrina del Ejército de Tierra (MADOC)⁶, titulado *Análisis del proceso de reclutamiento y permanencia en el ET 2013. Tendencias para el 2014*, se ha construido un modelo matemático, ajustado a los datos de hoy, pero enfocado hacia una simulación de consecuencias en el futuro. Según este modelo, se considera como ideal una retención del 85%, ya que toda la tropa, bien ha adquirido la condición de permanente o ha rescindido su compromiso antes de finalizar el contrato suscrito en el CLD, a los 45 años de edad. De conseguirse este nivel de retención del 85%, se tendría la situación idónea de una finalización del CLD nula o muy pequeña, con una distribución del 57-59% de personal con contratos cortos, frente a un 28-30% con contrato de larga duración. En este modelo teórico se podrían ofrecer entre 7.700 y 7.300 plazas, para el nuevo ingreso como

tasa de reposición, consiguiendo una edad media en torno a los 28 años. Extrapolando los resultados de este estudio y teniendo en cuenta las actuales plantillas, se podría fijar la tasa de reposición anual de efectivos de tropa en el entorno de las 5.000 plazas.

Movilidad Geográfica

A nadie extrañará que, a la hora de elegir destino, los elementos que en mayor consideración tiene un militar de cualquier escala, sean el tipo de unidad y su ubicación geográfica. Uno u otro elemento tendrán mayor peso en función de la libertad de movimientos o la falta de ella de la que se disponga, y esta vendrá fundamentalmente condicionada por la situación familiar y la situación económica de cada uno. Normalmente, en el caso de la tropa, los cambios de destino que implican una movilidad geográfica no deseada, son con motivo de los ascensos a Cabo, Cabo 1^a, Cabo Mayor y Cambio de Especialidad.



Mantenimiento de armamento (Kosovo)

El momento socioeconómico actual es especialmente complicado, principalmente porque se venía de una época de bonanza que permitió a muchos militares de tropa asumir determinados compromisos económicos (compra de vivienda, vehículo, seguros, etc.) y familiares (matrimonio, hijos). Las consecuencias de la crisis han hecho que, en algunos casos, la unidad familiar ingrese un único sueldo y, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de la tropa, hace que un eventual traslado de residencia o el traslado de uno de los componentes de la unidad familiar sea muy gravoso para la economía familiar.

Lo anterior, unido al envejecimiento del personal de tropa y por ende un potencial aumento de sus cargas familiares, hace que los traslados de residencia, si no se tiene un apoyo específico para ellos, resulten muy complicados de realizar; especialmente si tienen que desplazarse a Comunidades Autónomas, donde a los inconvenientes ya vistos, se suma la enseñanza en una lengua autonómica y una mayor carestía de la vida.

Desvinculación del Ejército

Este es un concepto, cuya esencia está contenida en el Capítulo VI Cambio de Actividad Profesional de la Ley 8/2006 de Tropa y Marinería, y se basa en la actuación en dos campos de actividad principales, el acceso a las Administraciones Públicas (Artículo 20) y las medidas de incorporación laboral (Artículo 21).

Como ya hemos visto, la retención del personal de tropa en el Ejército es del 95 %, lo que viene a indicar que la desvinculación, a día de hoy, no está ofreciendo las ofertas necesarias para conseguir el nivel de retención ideal del 85%, considerado en el modelo teórico de DIDOM anteriormente visto.

Esta situación no es achacable al modelo sino a que se trata de un proceso en marcha, que sin duda dará sus frutos con el tiempo. Baste decir que desde la creación en 2012 de la Unidad de Planeamiento y Gestión (Área de Salidas Profesionales) de la Subdirección General de Reclutamiento y Orientación Laboral, se han realizado como actividades más significativas dos foros con empresas⁷, reuniones con asociaciones, federaciones y confederaciones

de empresarios, un foro con Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales, la puesta en marcha de la página web www.sapromil.es y cuentas en Twitter "@sapromil" y www.facebook.com/sapromil. Fruto de toda esta actividad, ha sido la firma de un acuerdo entre el Ministerio de Defensa y varios Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid⁸.

Estando, por tanto, el Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar (SAPROMIL) en pleno proceso de implementación en los Ejércitos, hay que esperar al total desarrollo de sus potencialidades, para valorar con más rigor sus resultados.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Viendo los principales retos a los que se enfrenta el actual modelo de tropa, no se trata ahora de buscar posibles soluciones, pues esta tarea, por compleja y diversa, escapa al objeto del presente artículo, pero sí apuntar hacia aquellos aspectos donde se podría actuar. Al igual que hace el escultor con pequeños golpes de su martillo en la escultura, porque si no esta se quebraría, se pueden introducir pequeñas correcciones para seguir perfeccionando el modelo profesional de la tropa, que ya en la actualidad está plenamente implantado.

Las necesidades del Ejército, respecto al grueso de la tropa requerido, están bien claras: una tropa joven, físicamente capaz de realizar las tareas que se le asignen, con experiencia profesional, motivada e identificada con los objetivos de la Institución. Esto se logrará ofreciendo a la tropa un modelo coherente y atractivo en el que desempeñar su carrera con aprovechamiento de las capacidades que progresivamente va adquiriendo.

Evidentemente lo anterior habrá que integrarlo con lo que la tropa requiere del Ejército, que no es otra cosa que lo que desde su reclutamiento se les ofrece: inversión en su futuro (Formación y Promoción Profesional) y abrazar un estilo de vida basado en el compromiso, la disciplina, la solidaridad, el compañerismo, la igualdad, la ilusión y el espíritu de superación. Valores todos ellos que sin duda los marcarán durante su permanencia en el Ejército, pero que para aquellos que lo abandonen les reportará un valor añadido que, sin duda, poco a poco la



sociedad española, sus empresas y administraciones públicas estimarán a la hora de contar con aquellos militares que se desvinculen del Ejército.

Vayamos por tanto a apuntar aquellos aspectos en que se podría actuar para conseguir la tropa que queremos tanto desde el punto de vista del Ejército como de los que son o quieren pertenecer a su personal de tropa:

Edades de ingreso de la tropa:

Valorar la posibilidad de estrechar la horquilla de las edades de ingreso de la tropa (18-29 años), en este sentido se podría estudiar volver

a la primitiva redacción del Artículo 3, Punto 1, apartado e, de la Ley 8/2006⁹ (18-27 años).

Desvinculación antes de suscribir el CLD o en los primeros años del mismo:

El CI debe cumplir una función selectiva, ya que cubre un periodo de tiempo lo suficientemente amplio como para poder identificar el personal que no cumple los requisitos, prescritos en la Ley, para suscribir el CLD. Además de lo anterior, la Subsecretaría de Defensa está estudiando una serie de posibles acciones, entre las que está el cese en el destino al suscribir el CLD o cumplir el plazo de máxima permanencia en el mismo.

También habrá que seguir trabajando en la promoción interna a través del acceso a las Escalas de Oficiales y Suboficiales, a partir del primer año de servicio activo, así como la promoción a otras Escalas y Cuerpos, tanto militares como de la Administración del Estado.

Quizá, seguir en el Ejército, pero en otra Escala o Cuerpo, o conseguir un puesto en las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE), Policías Autonómicas y Locales, o en la Administración General del Estado, sean las mejores opciones desde el punto de vista de la tropa. Teniendo en cuenta el nivel académico de ingreso de nuestra tropa y su edad, es donde más factible sería su desvinculación, siendo además una opción que les proporciona estabilidad profesional.

Propiciar la desvinculación entre los 40 y 45 años:

Para esto habrá que potenciar tanto el Cambio de Especialidad de una



Instrucción de Rappel con helicópteros



Adiestramiento en montaña

EFUN de la AEO a una de la AET, como la formación del SEG, la ocupacional, certificados de Profesionalidad¹⁰, etc.

Hay que recordar que a mayor nivel de estudios, mayor facilidad de obtener un puesto de trabajo, por lo que será prioritario proporcionar una titulación reconocida y útil.

Por otro lado, hay que tener en cuenta, que quien no se haya desvinculado antes de los 40 años, no podrá acceder por edad a la mayoría de puestos que ofrecen las FCSE y policías locales, por lo que será su integración en el mercado laboral, el principal objetivo. A este respecto es muy importante que la formación obtenida por el cambio de especialidad, pueda ser completada y convalidada por un título del SEG, de lo contrario esta formación carece de valor académico fuera del ámbito de las Fuerzas Armadas.

Es pronto para valorar la incidencia que tendrá la muy reciente Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de Racionalización del Sector Público y otras Medidas de Reforma Administrativa, pero

esta abre la puerta a que los militares de carrera, entre los que se encuentra la tropa permanente, puedan prestar servicios en la Administración Civil en los términos que establezca cada Administración Pública.

Ascenso a Cabo:

Si al suscribir el CLD se aplicara el cese en el destino, previsto por la Subsecretaría de Defensa, se podría estudiar la posibilidad de que a partir del quinto año del CI se pudiera participar en el concurso-oposición de ascenso a Cabo. Esto sería posible porque este personal cumple el tiempo mínimo de 4 años de servicio necesario para el ascenso a Cabo, de acuerdo con la Orden Ministerial 19/2009 de 24 de abril. De esta forma, el soldado que supere el concurso-oposición, al suscribir el CLD y cesar en su destino podría optar a ocupar una vacante de Cabo, produciéndose en ese momento su ascenso y asegurándose así una mayor permanencia en su nuevo destino. Esto podría mitigar el inconveniente personal y



económico que, tanto el soldado como la institución, tendrían como consecuencia de varios cambios de destino en un periodo relativamente corto de tiempo, si después de suscribir el CLD este soldado deseara ser Cabo.

Apoyos a la movilidad:

A partir de cierta edad del militar de tropa, donde las cargas familiares y económicas son prácticamente seguras, no hay otra opción que el apoyo económico y social a la movilidad, ya sea en forma de compensación económica, convenios en educación con las Comunidades Autónomas, etc. Aun así, siempre habrá algún factor que escape a las posibilidades de apoyo, que tanto el Ejército como la nación pueden permitirse. En este sentido se está trabajando desde la Dirección de Apoyo al Personal, creando un portal en Internet que sea el punto de entrada de cualquier actividad relacionada con el apoyo al personal del ET.

Orientación Profesional:

Sólo queda apuntar, a lo que desde mi punto de vista es la gota de aceite, que hace que todo este complejo engranaje funcione perfectamente engrasado y a pleno rendimiento: la Orientación Profesional del Militar de Tropa.

Esta proporciona una identificación temprana de las potencialidades de cada soldado, le presenta el catálogo de posibilidades a las que puede optar, desde su realidad personal en cada momento y cuáles son los itinerarios por los que puede acceder a conseguir, siempre con su esfuerzo personal, sus expectativas profesionales.

NOTAS

- ¹ Según datos del 2013.
- ² Informe Panorama de la Educación 2013 de la OCDE.
- ³ Textualmente dice que «*junto al objetivo de la capacitación para el desempeño profesional, se procurará que a lo largo de su permanencia en dicha categoría obtengan el título de técnico de formación profesional de grado medio*».
- ⁴ Como Educación Permanente o Continua (Comisión de las Comunidades Europeas

2001:26) se considera cualquier tipo de actividad de aprendizaje desarrollada en el transcurso de la vida con el fin de mejorar los objetivos, las competencias y las aptitudes. *Guía de la Formación de profesionales en España* del Instituto Nacional de las Cualificaciones.

- ⁵ El término *profesional* puede entenderse en un doble sentido: como fórmula u opción personal de alistamiento, y como cualidad o valoración de la capacidad del individuo. En el primer sentido, en las Fuerzas Armadas son profesionales los que voluntariamente establecen un contrato con la Institución e integran en su modo de vida el formar parte de cualquiera de sus unidades y organismos. *Sobre el Modelo del Ejército Profesional en España*. Francisco Laguna Sanquirico.
- ⁶ Sección de Investigación de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM), del Mando de Doctrina del ET.
- ⁷ Del sector tecnológico, transporte y logística, comercio, instalaciones, montajes, mantenimiento, industria, seguridad y defensa.
- ⁸ El Ministro de Defensa, D. Pedro Morenés, y la alcaldesa de Madrid, D^a Ana Botella firmaron el pasado 23 de julio una adenda al protocolo de colaboración suscrito en 2005 entre el Ministerio de Defensa y el Ayuntamiento de Madrid que permitirá, por primera vez, a través de la Ley de Coordinación de Policía Local de la Comunidad de Madrid, reservar hasta un 20% de plazas publicadas para el acceso a los cuerpos de Policía Local de Madrid para que sean ocupadas por militares de tropa y marinería con cinco años de antigüedad en las Fuerzas Armadas.
- ⁹ Este artículo en su redacción original, estipulaba como requisito de edad «*tener cumplidos los 18 años y no más de 27*»; posteriormente, la disposición adicional decimocuarta de la Ley 2/2008 de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado en su apartado b, lo modificaba quedando como sigue: «*Tener cumplidos los 18 años y no más de 29*».
- ¹⁰ De acuerdo al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP).■

INFORMACIÓN AL LECTOR

La edición electrónica de la Revista puede leerse, en diferentes formatos, a través de las siguientes direcciones de INTERNET e INTRANET:

INTERNET EJÉRCITO DE TIERRA

<http://www.ejercito.mde.es>

Publicaciones

Revista Ejército

Ejército de Tierra Español

Último número Revista (Flash)

Revistas año en curso (Flash)

Revistas de 4 años anteriores (PDF)

INTERNET MINISDEF

<http://publicaciones.defensa.gob.es/inicio/revistas>  Ejército de Tierra  Ejército de Tierra Español

Último Número (PDF)

Último Número (pasa página)

Ver Todas (Histórico número a número)

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

INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

<http://intra.mdef.es>  Tierra  El Ejército informa  Revista Ejército

Último número publicado (Interactiva)

Números anteriores

OTRAS UBICACIONES PARA SEGUIR LA REVISTA

Twitter: <https://twitter.com/ejercitotierra>

[Tweet #RevistaEjércitoTierra](#)

Slideshare: <http://es.slideshare.net/ejercitotierra>

Facebook: [http:// www.facebook.com/EjercitoTierra.Esp](http://www.facebook.com/EjercitoTierra.Esp)

Nota: En caso de que el lector desee recibir un aviso de publicación de la Revista en el correo electrónico, habrá de comunicarlo a la redacción de "Ejército" (ejercitorevista@et.mde.es)



¿QUÉ EVALUAMOS?

Javier Rodríguez García. Coronel. Infantería. DEM.

Los Recursos Humanos: perspectiva desde el Mando de Personal

Una contestación simple al interrogante que nos precede tiene respuesta en la Ley de la Carrera Militar, donde se recoge que todos los militares profesionales pasarán por procesos de evaluación para determinar su aptitud para el ascenso, seleccionar los asistentes a determinados cursos y comprobar la existencia de facultades profesionales o de condiciones psicofísicas. También prevé la Ley que aquellos que mantienen una relación de servicios mediante compromisos, igualmente deberán ser evaluados con objeto de determinar su idoneidad ante una eventual renovación, persiguiendo así que en las Fuerzas Armadas permanezcan los mejores y clasificándolos mediante criterios que valoren los méritos y capacidades de cada uno de ellos.

Partiendo de lo anterior se desarrolla una amplia normativa, que, unas veces por lo técnica que pueda resultar y otras, por los frecuentes cambios con que esta se actualiza, dificulta su entendimiento y comprensión para los que no se encuentran demasiado familiarizados con estos procesos. Respecto a los aspectos técnicos hay que decir que las puntuaciones y normalizaciones numéricas son tratadas con todo rigor por personal especializado y son analizadas, mediante numerosas simulaciones, para evitar errores. Sobre los cambios en la normativa, se considera que no estaríamos cumpliendo con nuestro deber, si no se corrigiesen aquellas situaciones que, año tras año, y junta tras junta, demuestran que determinados aspectos precisan de ciertos ajustes y que la casuística que se produce supera en muchas ocasiones lo previsible. No podemos dejar de considerar la enorme cantidad de causas externas que intervienen: la aparición de especialidades fundamentales y desaparición de otras existentes, las integraciones de cuerpos y escalas, la creación de nuevos cursos y titulaciones, los cambios en los planes de estudios, la aparición de nuevas unidades, el impulso a otros idiomas distintos del inglés, etc. Todo ello tiene una repercusión directa sobre la vida profesional de los militares y, por tanto, supone una adaptación permanente de los conceptos que intervienen en las evaluaciones.

UNA REFLEXIÓN PRELIMINAR

Siendo el tema de las evaluaciones un asunto que preocupa a la gran mayoría de los militares, especialmente desde que las perspectivas de ascenso se han reducido notoriamente en los últimos años, podemos iniciar el presente artículo desde una simple reflexión, tratando de





Elementos de valoración. Grupo 2: Trayectoria profesional

desdramatizar, si fuese posible, una situación que ha venido impuesta en los actuales tiempos.

No es fácil contentar a todos los militares profesionales en un asunto tan complejo como es valorar los méritos y capacidades de alguien que, por ser inherente a la profesión, está dispuesto a sacrificarse por su unidad, o en beneficio del compañerismo. Es algo que tiene tantas facetas como personas puedan opinar sobre ello y que afecta a diferentes sensibilidades. Es frecuente comprobar que:

- Los más antiguos de cada promoción pensarán que ese criterio, la antigüedad, debe prevalecer en el tiempo, pues se trata de algo conseguido durante la formación académica y en condiciones de igualdad con otros compañeros. Por el contrario, los más modernos opinarán que el número de escalafón obtenido no debe tener valor, pues solo marca la posición de partida de un desarrollo profesional de muchos años.
- Los que han cursado varios cursos piensan que eso les suma capacidades y preparación. Los que no los han hecho, que su obligación era estar en su destino y asumir responsabilidades del puesto táctico,

o que los cursos solo deben contar cuando se devengan, o, simplemente, que ellos no tuvieron oportunidad de hacerlos.

- Los que cuentan con buenas calificaciones en sus IPEC consideran que las merecen y que sus jefes les han reconocido su labor. Los que no cuentan con ellas pueden ofrecer un amplio abanico de justificaciones para denostar la valoración del informe: muchos cambios de unidad, destinos en unidades donde se puntuaba bajo, etc.
- Los que poseen un buen nivel de inglés justifican su uso en toda situación y participan en numerosas misiones en el exterior, por lo que creen que debería valorarse más. Los que no lo poseen piensan que no es necesario en territorio nacional y que los destinos en el extranjero persiguen otras satisfacciones.
- Los que realizan una carrera civil piensan que se les debe reconocer un esfuerzo adicional. Los que no lo hacen, que si aquellos estuviesen en destinos más exigentes no habrían tenido oportunidad de estudiar carreras y que nada hay que reconocer a lo que es ajeno a la milicia.



- Los que cuentan con recompensas opinan que estas deben tener un peso importante. Los que no cuentan con ellas, que son circunstancias de oportunidad que no deben valorarse demasiado.

Así un inmenso listado de beneficios y agravios en el que seguramente todos tienen su parte de razón, y lo contrario.

LA NORMATIVA APLICABLE

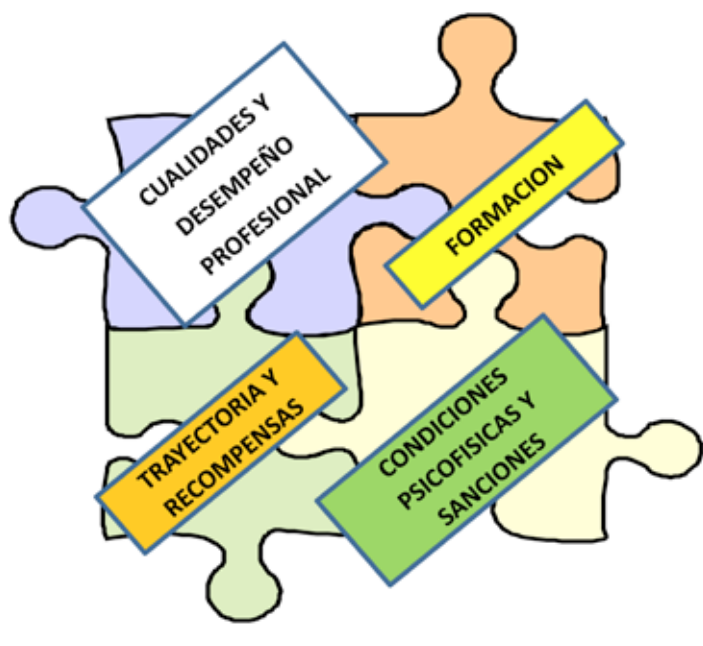
Sin querer ser ambiciosos, podríamos decir que la legislación que rodea al ámbito de las evaluaciones está definida por cuatro normas reglamentarias básicas: la Ley de la Carrera Militar (Ley 39/2007, capítulo IV Evaluaciones y capítulo V Ascensos), el Real Decreto 168/2009, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos, la Orden Ministerial 17/2009, por la que se establece el procedimiento y normas objetivas de valoración para los procesos de evaluación, y, como desarrollo de esta y a los únicos efectos del Ejército de Tierra, la Instrucción 3/2012 del JEME, por la que se desarrollan las valoraciones de méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas que considerar para la realización de las evaluaciones para el ascenso por los sistemas de elección y

clasificación y para la selección de asistentes a determinados cursos de actualización. Existe también un considerable número de órdenes ministeriales, instrucciones, resoluciones y otras normas, que amplían y detallan las anteriores, e, incluso, modifican la citada OM 17/2009, pero a los efectos del presente artículo evitaremos mencionarlas y nos ajustaremos a lo específico que afecta a nuestro Ejército.

La OM 17/2009 establece los méritos, aptitudes, procedimientos y normas objetivas de valoración que deben considerarse en los procesos de evaluación, de tal modo que, mediante la definición de los grupos de valoración siguientes:

- Grupo de valoración 1. Cualidades y desempeño profesional.
- Grupo de valoración 2. Trayectoria y recompensas.
- Grupo de valoración 3. Formación.
- Grupo de valoración 4. Condiciones psicofísicas y sanciones.

Y su consiguiente desarrollo en elementos de valoración, completada, en su caso, con información complementaria del interesado, certificaciones e informes de los jefes sobre la actuación profesional de los interesados.



LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN EL ET: INSTRUCCIÓN 3/2012

La OM 17/2009 deja a desarrollo de los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y Armada la aprobación de determinados factores y fórmulas de ponderación, pero dentro de porcentajes ya establecidos. En este sentido, el Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME) dispuso, mediante la Instrucción 3/2012, el desarrollo de los elementos de valoración que son de su competencia, los porcentajes para calificar los elementos de valoración del Grupo 1, ya citado, y la valoración de los elementos de trayectoria, destinos y situaciones administrativas, así como la valoración de cursos y titulaciones del sistema educativo general. No cabe duda de que todo ello son

DESCRIPCIÓN	TRAMO -1	TRAMO -2	TRAMO -3	TRAMO -4	TRAMO -5
Tiempo desarrollando especialidad fundamental	25	25	0	0	3.833
Tiempo en destino desarrollando títulos o diplomas	5	5	50	25	3.844
Tiempo Ejerciendo Mando de Unidad	40	40	0	0	40
Acreditación del valor	0	0	0	0	0
Relación entre destinos y tiempo de servicio	2.007	1.206	2.646	2.807	3.987
Tiempo en operaciones en el extranjero y misiones mant. Paz	0	6,25	5	0	0
Tiempo dedicado en funciones docentes.	0	0	0	0	0
BAREMOS	X,2	X,6	X,10	X,14	X,16
	144.014	465.276	576.46	389.296	818.624

PUNTUACIÓN DEL EVALUADO: 2393,672

PUNTUACIÓN MÁXIMA DEL ELEMENTO: 3150,304

PUNTUACIÓN TRAYECTORIA: 7,698



aspectos de trascendental importancia. Sin embargo, cabe advertir, que aun dejando un cierto margen a la discrecionalidad de los Ejércitos, la autonomía de la que gozan estos para desarrollar su normativa no es muy amplia.

Así, y por poner un ejemplo clarificador, el peso de la valoración del Grupo 1, donde se incluyen los elementos de valoración de los IPEC, está fijado en la OM por una horquilla de la que el Ejército de Tierra ha escogido la rama más baja, tratando de paliar el cierto sentimiento de insatisfacción que el peso del IPEC tiene entre un amplio número de profesionales sometidos a los procesos de evaluación. Mientras eso no cambie, no será posible dar al IPEC un valor inferior al que actualmente tiene.

AJUSTANDO LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

La Directiva 02/08 (Actualización 2014) Plan de Acción de Personal (PAP) recoge el modelo de personal que nuestro Ejército precisa. En él se detallan las trayectorias más completas para cada uno de los empleos, cuerpos y escalas del Ejército de Tierra. El PAP ha sido revisado durante el presente año y el esfuerzo realizado aconseja llevar a cabo, a la par, un ajuste que

permita obtener unos resultados en los diferentes procesos de evaluación en los que los mejor clasificados sean aquellos que acumulen mayores méritos y demuestren una mayor capacidad y potencial para el desempeño del empleo superior. Con ello se está poniendo al alcance de todo profesional que se incorpore a su escala un patrón hacia el que dirigirse, así como la línea clara de su promoción profesional.

Los principales criterios que van a orientar la nueva Instrucción, tras la experiencia acumulada en los procesos de evaluación empleando la Instrucción 3/2012, son los siguientes:

- Cuanto más se aproximen las trayectorias de los militares profesionales a las previstas en el PAP, mejor serán valoradas.
- Se valoraran de modo diferente los méritos y capacidades por cuerpo, escala, empleo y, en su caso, especialidad fundamental, considerando las vicisitudes de sus componentes.
- Se evitará la realización de interpretaciones extensivas, en los diferentes conceptos incluidos en el elemento «trayectoria profesional», especialmente a la hora de considerar el mando de unidad y la especialidad fundamental, descendiendo al máximo detalle en los destinos ocupados.





- Las trayectorias definidas en el PAP para el primer empleo y la primera mitad del segundo serán valoradas de modo equivalente para aquellos que las sigan. Desde la segunda mitad del segundo empleo de cada cuerpo y escala se aplicará la discriminación positiva para aquellos que acumulen más méritos.
 - Excepto en los empleos de coronel, teniente coronel y subteniente, donde no existirán diferencias de valoración entre Fuerza y Apoyo a la Fuerza, el mando de pequeña unidad en la estructura orgánica de la Fuerza tendrá una especial valoración.
 - No será posible obtener la máxima puntuación en el concepto trayectoria, sin haber perfeccionado, al menos, la mitad del tiempo requerido en las unidades de la Fuerza.
 - Se tratará de valorar la capacidad de cada evaluado, entendida como el potencial o aptitud para el desempeño de los cometidos del empleo superior. Especialmente al tratarse de los sistemas de elección para oficiales y suboficiales.
 - Se podrán incluir encuestas de prestigio en el elemento de valoración «prestigio profesional y capacidad de liderazgo», especialmente en las evaluaciones para el ascenso por el sistema de elección.
 - Se fomentará el equilibrio entre la permanencia en las unidades y los necesarios cambios de destino, valorando la participación en operaciones y misiones en el exterior.
- Todo ello sin olvidar que el resultado de cada proceso de evaluación se obtiene de los méritos y aptitudes desarrollados en el pasado, con modelos diferentes de carrera, diferente organización de unidades, con cursos y titulaciones, en ocasiones, obsoletas, etc. Lo que obliga a que esta circunstancia deba ser tenida muy en cuenta.
- No solo la Instrucción 3/2012 se encuentra en revisión. Desde hace meses se está trabajando en el Ministerio de Defensa en modo conjunto con los Ejércitos, para revisar determinados aspectos de la OM 17/2009. En especial la modificación de la fórmula de normalización de puntuaciones, para dotarla de una mayor estabilidad, evitando

las fluctuaciones de puntos que se producen cuando cambian los componentes del grupo a evaluar y permitiendo que todos los evaluados conozcan su puntuación, con independencia del momento en que lo sean.

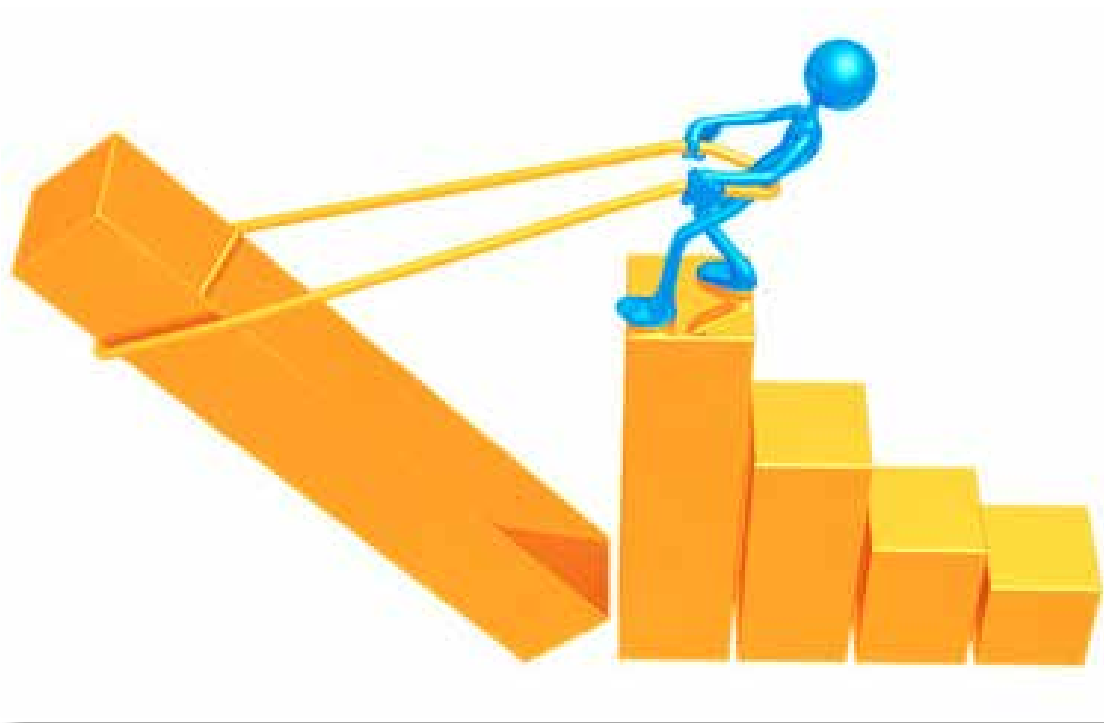
Otra modificación prevista es la que se refiere a la potestad con que cuenta el órgano de evaluación para suprimir aquellos IPEC que presenten una desviación respecto a los de la media del evaluado, de al menos el triple de la desviación típica para pasar a ser el doble. Ello es debido a que en la situación actual, con el triple, solo el 0,03% de los IPEC son susceptibles de ser suprimidos, siendo prácticamente inaplicable tal medida. La modificación permitirá actuar sobre el 5% de ellos y de ese modo corregir situaciones que realmente requieren ser subsanadas.

CONCLUSIÓN

A lo largo del artículo hemos intentado señalar lo complejo que resulta valorar toda la casuística de trayectorias profesionales, y que en la mayor parte de las ocasiones abarcan decenas de años. Lo que sin duda es importante

comprender, y nos remitimos a recordar alguna de las reflexiones con las que comenzaba el artículo, es que resulta inaplicable la posibilidad de recoger y valorar todos los puntos de vista y que, igualmente, resulta inviable la posibilidad de valorar una cosa y la contraria, pues se perdería la capacidad de discriminación y, con ella, la posibilidad de alcanzar el objetivo previsto: seleccionar a los mejores.

La evolución y cambios de la normativa reglamentaria, las propias variaciones en nuestras estructuras y las enseñanzas anuales que se obtienen del análisis de las juntas obligan a la actualización permanente de la normativa que regula las evaluaciones. Es por eso que la estabilidad y permanencia en los criterios resulta difícil de mantener en términos absolutos; por ello se realiza un gran esfuerzo para observar que los cambios que introducir no supongan giros radicales en los criterios. En este sentido las propuestas de modificaciones anunciadas, sin duda contribuirán a proporcionar una mayor transparencia y estabilidad en los procesos de evaluación. ■





DIRECCIÓN DEL MODELO DE CARRERA EN LOS DESTINOS DEL MILITAR

Jesús Novo Ferreiro. Coronel. Infantería.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal

INTRODUCCIÓN

La Ley de la Carrera Militar 39/2007 (LCM) atribuye al Mando de Personal de los Ejércitos el planeamiento y programación de la política del personal militar, así como su aplicación y control en todos aquellos asuntos que la condicionen, tales como la asignación de destinos. Los destinos, con gran transcendencia en los aspectos profesional y familiar de los militares, han de ser guiados desde el Mando de Personal a los efectos de alcanzar los objetivos especificados en la ley.

Con posterioridad a la LCM, se completó el desarrollo legislativo en esta materia con el Real Decreto 456/2011 de Destinos del Personal Militar y la Orden Ministerial 76/2011 de Destinos y Comisiones de Servicio del Personal Militar.

Una vez aprobado por el Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME) el Plan de Acción de Personal para los Diferentes Cuerpos y Escalas (PAP), los procesos de gestión de destinos se encuentran en proceso de cambio para que con una dirección más orientada desde el Mando de Personal (MAPER) se facilite la implementación prevista en el mismo.

En este artículo se analizan determinados procesos que se están desarrollando actualmente para favorecer los modelos previstos en dicho PAP.

DESTINOS DE CAPITÁN DEL CUERPO GENERAL DEL EJÉRCITO DE TIERRA

En julio de 2013 comenzó la implementación del modelo previsto para los capitanes de forma que, una vez publicados sus ascensos, se convocó en el Boletín Oficial de Defensa (BOD) una resolución específica de vacantes para ejercer el mando de una unidad de entidad compañía de la especialidad fundamental, con el fin de que la totalidad del ciclo de ascensos pudiese acceder con carácter voluntario a estos puestos de libre designación.

Las vacantes tienen un tiempo de máxima permanencia de cuatro años, de forma que una vez completado este, se reconoce el derecho de indemnización por traslado para el siguiente destino.

Habiéndose establecido una fase de transición para la adaptación al modelo de personal previsto para los capitanes, se exime a las



vacantes de los plazos de mínima permanencia en el destino, pudiendo concurrir a las mismas, capitanes de promociones anteriores. El Mando de Personal controla el acceso de este personal, verificando los tiempos en destinos de su especialidad fundamental, antigüedad en el empleo..., orientado todo ello a favorecer la implementación del modelo previsto, destinando a los capitanes recién ascendidos y aquellos de promociones anteriores que no hayan accedido a destinos de su especialidad fundamental.

Una vez asignados estos destinos, se publica con carácter inmediato una nueva resolución de vacantes para aquellos que no han obtenido destino, que pueden obtenerlo con carácter voluntario o forzoso.

Finalizados estos años de mando, se publicará en el BOD su cese en las unidades, facilitándose el acceso a destinos de profesorado en los departamentos de instrucción y adiestramiento de los centros de enseñanza, puestos con

exigencia de un título de perfeccionamiento u otros de la Fuerza o Apoyo a la Fuerza donde no se ejerza el mando de unidad de especialidad fundamental. A estas vacantes se concurrirá con carácter general por antigüedad y concurso de méritos en el caso del profesorado. Asimismo y a los efectos de favorecer el acceso de los más idóneos a los puestos, el MAPER lleva a cabo labores de orientación personalizada para aquellos implicados en este proceso.

DESTINOS DE CORONEL Y TENIENTE CORONEL

Ambos procesos se gestionan por la Comisión Asesora (COMASE) de primeros destinos de coronel y destinos de mando de teniente coronel, articulada a tal efecto para realizar los estudios y propuestas de aquellos que ejercerán el mando en el ciclo correspondiente de personal (01 de julio a 30 de junio del año siguiente).



DIRECCIÓN DEL MODELO DE CARRERA EN DETERMINADOS DESTINOS



La gestión de estos destinos de responsabilidad se encuentra regulada en las instrucciones técnicas 05/14 y 06/14 del MAPER, en las que se detalla el marco general que ha de seguir la COMASE para realizar su trabajo y alcanzar una propuesta que ha de despachar su presidente con el General Jefe del MAPER (GEMAPER), para que este la presente al Jefe de Estado Mayor del Ejército para su aprobación y publicación.

Una vez resueltas las evaluaciones del personal previsto para el ascenso, se inician ambos procesos con la remisión, a través del correo corporativo, de una carta del GEMAPER con las vacantes previstas para el próximo ciclo y un formulario para la solicitud de las mismas.

Los tenientes coroneles, cuyos destinos se ofertarán con exención de plazos y con un tiempo de máxima/mínima permanencia de tres años, se harán cargo del mando de las unidades en septiembre. Hasta el ciclo 16/17 se continuará asignando a tres promociones, con preferencia para la recién ascendida, pasando posteriormente a dos. Los destinos se publican en el mes de junio, de forma que todos aquellos que no puedan acceder a estos puestos, soliciten las vacantes de su empleo que se publican en el mes de julio.

Al ciclo completo de ascenso a coronel se le asignará, con carácter general, un primer destino en la estructura del ET, por un período de 2/3 años y con fecha de efectividad en diciembre o abril del año siguiente.

Al finalizar el período establecido para el mando, la publicación de su cese en el BOD establece la fecha para el acceso al siguiente destino del empleo, en ambos casos.



DESTINOS DE TENIENTES DE INTENDENCIA

En el ciclo 2013/2014 ha comenzado la implementación del modelo previsto con la asignación de destinos a los tenientes de la LXVIII promoción del Cuerpo de Intendencia en los Centros Integrados de Control del Apoyo Logístico (CICAL) de los grupos logísticos y unidades logísticas, que acceden de esta forma a puestos del Subsistema de Abastecimiento a su salida del centro de formación. Después de una acción formativa complementaria de seis semanas, los jefes de grupo/unidad logística son destinados a una sección de abastecimiento de la compañía de abastecimiento. Estos destinos se establecen con un tiempo máximo de tres años, de forma que una vez publicado su cese en BOD, accederán a otro puesto del Subsistema de Administración Económica.

A partir del ciclo 2014/2015, los tenientes van destinados directamente como jefes de las secciones de abastecimiento y en condiciones similares a las especificadas para la promoción anterior.

Simultáneamente, se han publicado vacantes para el Subsistema de Abastecimiento para las promociones LXVI y LXVII, a los efectos de incorporarse al modelo previsto, aunque de una forma voluntaria.

DESTINOS Y COMISIONES DE SERVICIO EN EL EXTRANJERO

Para el desarrollo de este proceso, en el Mando de Personal se constituye, como órgano colegiado de carácter permanente de apoyo al GEMAPER, la Comisión de Destinos en el Extranjero (CDEX), integrada por representantes de las divisiones del Estado Mayor del Ejército, MAPER y Dirección del Personal (DIPE). Esta comisión es la responsable de las propuestas para ocupar estos puestos.

Elaboradas las propuestas, estas son elevadas al GEMAPER, quien las confirma o modifica bajo su responsabilidad atendiendo a otros factores que pueda ser necesario tener en cuenta y, posteriormente las despacha con el GE JEME. Es necesario destacar que el ET únicamente realiza las propuestas de destinos en organismos de carácter específico terrestre (*Land Component HQ*), en organismos de la estructura de fuerzas de la OTAN (CEUR, HRF-L HQ) y los dependientes



del ET (oficiales de enlace), siendo el resto designados por el Estado Mayor de la Defensa, incluidos todos los puestos de coronel. En el caso de las Agregadurías de Defensa, la designación se realiza por la Dirección General de Política de Defensa.

El funcionamiento de la comisión y marco regulatorio para realizar las propuestas de ambos procesos se encuentra en la Instrucción Técnica 19/11 del MAPER que detalla los criterios generales y específicos que se han de seguir en la valoración de los méritos y circunstancias de los peticionarios. Por su relevancia, se ha de destacar el siguiente criterio general: *«En beneficio de la institución, y como medio de incrementar el nivel de formación y experiencia de nuestro personal, se debe fomentar la participación de mayor número de cuadros y MPT en destinos y comisiones de servicio en el extranjero...»*.

La Dirección General de Personal publica en los meses de marzo/abril las vacantes que se han de cubrir en el extranjero durante el ciclo,

de provisión de libre designación, con tiempo máximo de tres años y fecha de efectividad el primero de agosto, con carácter general. En el caso de las agregadurías, la publicación se adelanta a los meses de octubre/noviembre del año anterior a los destinos previstos para el primero de agosto.

Se realizan dos publicaciones ordinarias a lo largo del año para la cobertura de las comisiones de servicio en el extranjero, en marzo/abril para todas aquellas que se han de cubrir en el 2º semestre del año y octubre para las del primero del año siguiente; el desarrollo de las operaciones hará que a lo largo del año se publiquen otras con carácter extraordinario, debiendo ofertarse por mensajería oficial las que se han cubrir con carácter inmediato.

A diferencia de los destinos, habrá determinados puestos que se cubrirán con carácter forzoso, cuya valoración se realizará entre todos aquellos que, cumpliendo los requisitos del puesto, hayan realizado menos comisiones.



DESTINOS DE CONCURSO DE MÉRITOS

En la LCM 39/2007 y RD 456/2011 se contemplan los destinos de concurso de méritos para aquellos empleos a los que se asciende por clasificación y todos los de profesorado. Esta modalidad de asignación destinos no ha llegado a consolidarse por la alta complejidad que conlleva el desarrollo del proceso.

Una vez aprobada en este año la normativa principal que regulará el concurso de méritos en la provisión de puestos en el ET, se realiza una primera publicación de vacantes limitada a comandantes del Cuerpo General del ET en la Fuerza asignados a una única especialidad fundamental y Cuerpo de Ingenieros Politécnicos de la especialidad de construcción, ampliándose progresivamente al resto de empleos de oficial y a la escala de suboficiales.

El concurso contempla ocho méritos que valorar, agrupados en dos bloques principales: méritos de carácter general o específico.

Los méritos de carácter general, incluyen los de tipo profesional y las circunstancias de tipo personal: antigüedad en el empleo y conciliación familiar.

Los méritos de carácter específico son aquellos directamente relacionados con los cometidos que se han de desarrollar en los diferentes

puestos de trabajo: experiencia en destinos relacionados, en la aptitud requerida, en operaciones, otras aptitudes relacionadas con el puesto, idiomas extranjeros y test general de la condición física.

El procedimiento de gestión y asignación de las vacantes, así como la valoración de los méritos se desarrollan en la Instrucción Técnica 14/14 del MAPER. En la misma, se incluye el procedimiento para incluir cualquier circunstancia de conciliación familiar en el módulo de gestión de vacantes y destinos del Sistema de Información de Personal de Defensa (SIPERDEF), con la consiguiente certificación y archivo en las unidades del MINISDEF donde se realice la solicitud.

En el proceso, una vez transcurridos 30 días naturales, contados a partir del día siguiente al de la fecha de la publicación de las vacantes en el BOD, se abre un plazo de alegaciones de cinco días naturales, para que los solicitantes de las vacantes puedan remitir las observaciones que crean necesarias sobre el resultado provisional de los puntos obtenidos en el concurso. Los puntos para las vacantes solicitadas se verificarán en el portal personal del interesado, remitiéndose cualquier alegación a través del correo electrónico o la mensajería oficiales del Ministerio de Defensa.

Los diferentes tipos de concurso de méritos se regularán por las normas técnicas correspondientes, ofertándose por BOD en resoluciones independientes.

La implementación del concurso de méritos se realizará de forma progresiva, en aplicación de las normas técnicas y a medida que los puestos vayan quedando vacantes.

MEDIDAS DE CONTROL PARA LA IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS MODELOS DE CARRERA

La dirección que se realiza a través del Mando de Personal para facilitar la implementación de los diferentes modelos de carrera conlleva diversas medidas que se han de realizar de forma paulatina y dentro de las competencias atribuidas por la legislación vigente. De esta forma, se tiene que actuar en ámbitos de planeamiento y gestión como:

1. Adecuación de las plantillas orgánicas y relación de puestos militares en casos como el cambio de puestos de doble empleo a uno solo, diferenciación de empleos en puestos de Fuerza o Apoyo a la Fuerza, y en la tropa según el compromiso adquirido... Todo ello con la finalidad de ir definiendo progresivamente los modelos de oficiales, suboficiales y tropa.

2. Limitación del acceso a puestos de la estructura ajena al ET de los primeros empleos

y todos aquellos considerados críticos por su especialidad, no pudiendo acceder a los que no sean específicos de la misma.

3. Control en el acceso a destinos en el extranjero en empleos considerados críticos por su especialidad, no pudiendo acceder a aquellos que no sean específicos de la misma.

4. Limitación en la idoneidad del personal que se aleja del modelo previsto para su empleo, en los puestos de libre designación.

A MODO DE CONCLUSIÓN

La implantación del PAP se está realizando en los destinos del personal militar, de manera progresiva y coordinada con el resto de medidas a fin de alcanzar los objetivos establecidos en la LCM.

Los cambios que es necesario aplicar en esta materia no se pueden llevar a cabo tan deprisa como se quisiera por las repercusiones que lleva consigo todo aquello que afecta tan directamente a las personas.

La regulación de los destinos en la carrera de los militares del ET se encuentran en un proceso de cambio, que debe ser conocido por todos sus integrantes por la gran trascendencia que alcanza en el aspecto profesional y familiar.

A medida que los procesos se van implantando, se dan a conocer a través de notas explicativas que se publican en la página *web* del ET. ■





EL PERSONAL CIVIL EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

Luis Martín-Rabadán Muro. Teniente Coronel. Infantería.

Los Recursos Humanos: perspectiva desde el Mando de Personal

SITUACIÓN ACTUAL

Los aproximadamente siete mil efectivos de personal civil que prestan actualmente sus servicios en el Ejército de Tierra, constituyen casi un 10% de sus recursos de personal, por lo que su contribución en el día a día de las UCO les permite mantener sus capacidades actuales.

Este potencial humano se estructura de la siguiente manera:

Funcionarios de carrera: son los que en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos con carácter permanente. Cuando por razones de necesidad o urgencia haya plazas de plantilla que no se cubran por funcionarios de carrera, podrán proveerse con funcionarios de carácter interino. Se agrupan en cuerpos y escalas, clasificados de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos:

Grupo A. dividido en dos subgrupos A1 y A2. Para el acceso a los cuerpos y escalas de este grupo se exige estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario, será este el que se tenga en cuenta. La clasificación de los cuerpos y escalas en cada subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones y de las características de las pruebas de acceso.

Grupo B. Está próximo a implantarse, se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.

Grupo C. Dividido en dos subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso. Título de bachiller o técnico para el C1, y título de graduado en educación secundaria obligatoria para el C2.

Grupo E. Agrupaciones profesionales. Además de los grupos clasificatorios establecidos en el Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007 de 12 de abril), las Administraciones Públicas podrán establecer otras agrupaciones diferentes de las enunciadas, para cuyo acceso no se exija estar en posesión de ninguna de las titulaciones previstas en el sistema educativo.

Existe una gran variedad y dispersión de cuerpos y escalas que sería demasiado prolijo relacionar en este artículo, y que la Ley



30/1984, de 02 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública clasificó mediante supresión, unificación o modificación de los existentes hasta entonces.

Los puestos de trabajo se dividen en treinta niveles. Los intervalos de los niveles de puestos de trabajo que corresponden a cada cuerpo o escala, de acuerdo con el grupo, en el que figuren clasificados son los siguientes:

Cuerpo o Escala	Nivel mínimo	Nivel máximo
Grupo A1	22	30
Grupo A2	18	26
Grupo B	16	24
Grupo C1	14	22
Grupo C2	12	18
Grupo E	10	14

Personal laboral: son trabajadores al servicio de la Administración, contratados por esta con dicho carácter, de acuerdo con la legislación laboral vigente. Este personal se rige básicamente por el Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores) y por el III Convenio Colectivo Único para el Personal Laboral de la Administración General del Estado, registrado y publicado por Resolución de 3 de noviembre de 2009, de la Dirección General de Trabajo. Quedan excluidos del ámbito de aplicación de este convenio:

- Personal laboral que presta servicios en el exterior.
- Personal incluido en el ámbito de aplicación de los convenios de distintas entidades.
- Personal de alta dirección.
- Personal cuya relación de servicios se derive de un contrato regulado por la normativa de contratación administrativa.
- Profesionales cuya relación con la Administración se derive de una minuta presupuesto para la realización de una obra o servicio concreto.

– Personal cuya relación se haya formalizado o formalice expresamente fuera de convenio.

En el III Convenio Único se establece un sistema de clasificación de los trabajadores en grupos profesionales, áreas funcionales, categorías y/o especialidades (ver Tabla 1). Se hace con el fin de ordenar los puestos de trabajo atendiendo a los niveles de titulación, formación y capacitación para ejercer las tareas y cometidos de

los distintos niveles de la prestación de un servicio público, facilitar la movilidad del personal y favorecer su promoción, estableciendo para ello mecanismos dentro del sistema.

El grupo profesional agrupa unitariamente las aptitudes profesionales, las titulaciones y el contenido general de la prestación laboral que se

corresponde con las mismas.

Las áreas funcionales agrupan, unitariamente, dentro de los grupos profesionales, el conjunto de contenidos y tareas que por su naturaleza se encuadran dentro de una determinada profesión, oficio o rama de actividad profesional.

Solo se puede modificar el grupo profesional, área funcional y especialidad de un trabajador a través de los procesos previstos en el Convenio Colectivo.

Se establecen los siguientes grupos profesionales:

Grupo Profesional 1: el desempeño del trabajo requiere un alto grado de conocimientos profesionales que se ejercen sobre uno o varios sectores de la actividad, con objetivos definidos y alto grado de exigencia en los factores de iniciativa, autonomía y responsabilidad.

Formación: título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto, o equivalente.

Grupo Profesional 2: funciones consistentes en la realización de actividades complejas con objetivos definidos dentro de su nivel académico; integran, coordinan y supervisan la ejecución de tareas heterogéneas con la responsabilidad de ordenar el trabajo de un



GESTIÓN Y SERVICIOS COMUNES	TITULADO SUPERIOR	ADMINISTRACIÓN
	TITULADO MEDIO	ADMINISTRACIÓN
	TÉCNICO SUPERIOR	ADMINISTRACIÓN / ADMON.
		SIST. INFORMÁTICOS
		ALMACÉN
	OFICIAL	ADMINISTRACIÓN
		ALMACÉN
		CONDUCTOR
		RECEPCIONISTA
		TELEFONISTA
		TRADUCTOR
	AYUDANTE	ORDENANZA
		LIMPIEZA
OPERARIO		

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TITULADO SUPERIOR	MÉDICO
		PROFESOR
	TITULADO MEDIO	D.U.E.
		PROFESOR
	TÉCNICO SUPERIOR	TEC. SANITARIO
		MONITOR/INSTRUCTOR
	OFICIAL	SANITARIO ASISTENCIAL
		MONITOR
	AYUDANTE	CELADOR

ACTIVIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES	TITULADO SUPERIOR	Arquitecto
	TITULADO MEDIO	Arquitecto Técnico
	TÉCNICO SUPERIOR	Albañil
		Alojamiento
		Fontanero
		Electricista
		Pintor
		Jardinero
		Peluquero
		Carpintero
		Construcc. Metálicas
		Automoción
		Confección Industrial
		Desarr. Proyec. Mecánicos
		Delineante
		Artes Gráficas
		Imagen
		Mant. Equipo Industrial
		Mantenim. General
		M. M. Inst. Frio-Calor
		Producc. por Mecanizado
		Restauración (Jefe cocina - Maitre)
	OFICIAL	Albañil
		Fontanero
		Electricista
		Pintor
		Jardinero
		Peluquero
		Carpintero
		Construcc. Metálicas
		Automoción
		Confección Industrial
		Desarr. Proyec. Mecánicos
Artes Gráficas		
Imagen		
Mant. Equipo Industrial		
Mantenim. General		
M. M. Inst. Frio-Calor		
Producc. por Mecanizado		
Cocina		
Restauración y Bar		
AYUDANTE	Peón	
	Pinche	

Tabla 1

conjunto de colaboradores; se incluye además la realización de tareas complejas pero homogéneas, así como aquellas que consisten en establecer o desarrollar programas, o aplicar técnicas siguiendo instrucciones generales.

Formación: título de Diplomado Universitario, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico o equivalentes.

Grupo Profesional 3: funciones con alto grado de especialización que integran, coordinan y supervisan la ejecución de varias tareas homogéneas o funciones especializadas, que requieren una amplia experiencia y un alto grado de responsabilidad, en función de la complejidad del organismo. Incluye a trabajadores que realizan trabajos de ejecución autónoma que exija habitualmente iniciativa por parte de los encargados de su ejecución, comportando, bajo supervisión, la responsabilidad de las mismas, pudiendo ser ayudados por otro u otros trabajadores de grupos profesionales inferiores. Normalmente actuarán bajo instrucciones y supervisión general de otra u otras personas, estableciendo o desarrollando programas o aplicaciones técnicas. Asimismo, se responsabilizan de ordenar el trabajo de un conjunto de colaboradores y pueden tener mando directo sobre un conjunto de trabajadores y la supervisión de su trabajo.

Formación: título de Bachillerato, Bachillerato Unificado Polivalente, o Formación Profesional de Técnico Superior o Técnico Especialista, o equivalente.

Grupo Profesional 4: tareas de cierta autonomía que exigen habitualmente alguna iniciativa, pudiendo ser ayudados por otro u otros trabajadores. Se incluyen aquellos trabajadores que realizan tareas que, aun cuando se ejecuten bajo instrucciones precisas, requieren adecuados conocimientos profesionales y aptitudes prácticas, y cuya responsabilidad está limitada por una supervisión directa y sistemática, sin perjuicio de que en la ejecución de aquellas puedan ser ayudados por otros trabajadores de igual o inferior grupo profesional. Su ejercicio puede conllevar la supervisión de tareas que desarrolla el conjunto de trabajadores que coordina.

Formación: título de Graduado en Educación Secundaria, Educación General Básica o

Formación Profesional de Técnico o Técnico auxiliar, o equivalente.

Grupo Profesional 5: tareas que siguen un método de trabajo preciso y concreto, con alto grado de supervisión, que normalmente exigen conocimientos profesionales de carácter elemental. Incluye a trabajadores que llevan a cabo tareas que se realizan de forma manual o con ayuda de elementos mecánicos simples, ajustándose a instrucciones concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia y que requieren normalmente esfuerzo físico y atención, y que no necesitan de formación específica.

Formación: equivalente a Educación Primaria, Certificado de Escolaridad o acreditación de los años cursados y de las calificaciones obtenidas en la Educación Secundaria Obligatoria.

La adscripción de los trabajadores en los distintos grupos profesionales se hará a través de las siguientes áreas funcionales:

- Gestión y Servicios Comunes.
- Técnica y Profesional.
- Actividades Específicas.

Las actividades comprendidas en las distintas áreas funcionales se determinan en el Anexo III del Convenio.

Si se observa la distribución del personal civil del ET por mandos de primer nivel a fecha 15 de septiembre (ver Tabla 2), se comprueba su presencia en un amplio espectro de sus unidades, centros y organismos (UCO) con un importante peso en su organización, en muchas de cuyas áreas son la base fundamental, de ahí su transcendencia para que el ET pueda seguir cumpliendo sus misiones satisfactoria y eficazmente.

El mayor contingente de personal civil se encuentra en la Inspección General del Ejército (IGE), donde contribuye al sostenimiento de su red de Residencias y Alojamientos Logísticos Militares, y por consiguiente apoya la movilidad geográfica de los miembros del ET, así como a todas sus Unidades de Servicios de Base o Acuartelamiento (USBA o USAC), distribuidas por toda la geografía española. Abarcan las tres áreas funcionales de gestión y servicios comunes, con gran impacto en la vida y funcionamiento, actividades técnicas y profesionales necesarias para el mantenimiento y conservación de instalaciones y gestión



Distribución por Unidades		
IGE	1.767	26,86%
MAPER	1.101	16,74%
MALE	1.008	15,32%
FLO	1.015	15,43%
MADOC	695	10,57%
FUTER	164	2,49%
IHCM	303	4,61%
Resto UCOs	525	7,98%
	6.578	100%

Tabla 2

medioambiental. Asimismo realizan actividades específicas del área sanitaria, cuyo personal civil forma parte del Servicio de Sanidad de bases, acuartelamiento o establecimientos (BAE) y, aunque su principal quehacer sea el de asumir cometidos preventivos y asistenciales en beneficio de todas las UCO sitas en la BAE (reconocimientos médicos, seguimiento de bajas temporales, etc...), eso no impide que, llegado el caso, asuman cometidos preventivos y asistenciales relacionados con la cobertura sanitaria de actividades de carácter operativo (test general de la condición física, prueba de unidad, ejercicios de tiro, etc).

La necesidad de personal civil en el ámbito de la IGE es aún mayor, para lo que, entre otras finalidades, se recurre al empleo de Escuelas Taller y Talleres de Empleo, que constituyen actualmente una bolsa de aproximadamente 400 trabajadores, que de manera eventual realizan su trabajo diario en las BAE del ET, y contribuyen significativamente al mantenimiento correctivo de instalaciones, al ajardinamiento, etc, mejorando las condiciones de uso de nuestros lugares habituales de trabajo.

Debe tenerse en cuenta que este personal no computa como personal laboral, ya que forman parte de las relaciones de puestos de trabajo (RPT) de las unidades donde prestan sus servicios a efectos de control administrativo y percepción de sus retribuciones a través del Sistema

de Administración Económica del ET, únicamente durante el periodo concreto de su prestación. Tampoco debe pasarse por alto el trabajo técnico y especializado prestado por el personal civil en apoyo de las Comandancias de Obras (COBRA) de la Dirección de Infraestructura.

Para el Mando de Personal (MAPER) el personal civil supone el soporte principal de su red de Residencias Militares de Acción Social de Descanso, de Estudiantes y de Atención a Mayores, que hace posible el descanso y la asistencia al personal militar y sus familias, así como de la red de Centros Deportivos Socioculturales Militares, cuyo funcionamiento fomenta y posibilita la práctica de actividades deportivas, sociales, recreativas o culturales entre los miembros de las Fuerzas

Armadas. También es digna de tener en cuenta su contribución en la red de Farmacias Militares del ET dependientes de la Dirección de Sanidad del ET.

En lo relativo al Apoyo Logístico constituye un elemento imprescindible para los parques y centros del Mando de Apoyo Logístico del ET (MALE), así como para los talleres y almacenes de las agrupaciones de Apoyo Logístico (AALOG) de la Fuerza Logística Operativa (FLO); si sumáramos los efectivos de personal civil de ambos contribuyentes a la red de apoyo del Sistema de Apoyo Logístico del ET, ocuparían el primer lugar. En este caso el área funcional de mayor protagonismo es la de actividades técnicas y profesionales. La falta de reemplazo de su personal civil obliga a suscribir contratos de servicios para poder mantener el mínimo grado de operatividad marcado por el mando, con la dificultad de su limitación presupuestaria debida al actual escenario económico restrictivo, teniendo en cuenta evitar incurrir en supuestos de cesión ilegal de trabajadores (Artículo 43 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores). El General Jefe del MAPER es la autoridad responsable de emitir el certificado de falta de medios personales propios en el ámbito del ET, documento necesario en los expedientes de contratación del sector público.

El trabajo desempeñado por el personal civil en las academias, centros de enseñanza y escuelas dependientes del Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) está relacionado principalmente con la gestión administrativa y de recursos humanos, y en menor medida aunque no menos importante, en la actividad específica educativa, facilitando su vida y funcionamiento.

En las UCO de la Fuerza Terrestre, Mando de Canarias y Cuartel General de Alta Disponibilidad, el personal civil se concentra en las RPT de sus Cuarteles Generales y Batallones de Cuartel General, y el que presta sus servicios en el Estado Mayor del Ejército (EME) está asignado a la RPT del Regimiento de Infantería Inmemorial del Rey número 1, constituyendo en todos los casos un apoyo importante al ejercicio del mando en las secretarías, gestión administrativa y de sistemas informáticos, etc.

El último puesto de la lista, el Instituto de Cultura e Historia Militar, no debe identificarse con una menor necesidad de personal civil o un menor protagonismo en su actividad, sino que los

requerimientos de especialización que necesitan sus puestos en el Museo del Ejército, Archivos Generales Militares y Centros de Historia y Cultura Militar, dificultan en general su cobertura.

También existe una carencia identificada de personal civil funcionario en el ámbito de la Dirección de Asuntos Económicos, que, caso de tenerla satisfecha, le permitiría afrontar mejor las tareas derivadas de sus responsabilidades.

EVOLUCIÓN A CORTO Y MEDIO PLAZO

La escasez de oferta de empleo público en el ámbito del Ministerio de Defensa durante los últimos años supone para este colectivo una tendencia descendente, consecuencia de la política de austeridad de la Administración Pública, cuyas previsiones se encuentran lejos de mejorar, por lo que de no haber reemplazo de las bajas que se van produciendo, el número de personal civil continuará bajando significativamente. Esta circunstancia se agrava por el hecho de que el 70% es mayor de cincuenta años, así que en un horizonte de quince años se perdería todo ese



Personal Civil	Distribución por edades (fecha referencia 15/09/2014)									TOTAL
	<= 25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	> 60	
Laboral	116	12	29	101	451	881	1.402	1.628	936	5.556
Funcionario	0	0	5	19	59	197	363	310	69	1.022
TOTAL	116	12	34	120	510	1.078	1.765	1.938	1.005	6.578
%	1,76%	0,18%	0,52%	1,82%	7,75%	16,39%	26,83%	29,46%	15,28%	100,00%

Tabla 3

potencial humano, lo que a día de hoy ya está causando perjuicios en el funcionamiento de algunas UCO (ver Tabla 3).

Esta situación obliga a un trabajo de planeamiento exhaustivo que evite ir a remolque de los acontecimientos, poniendo parches o soluciones temporales e ineficaces, y dado su peculiar marco normativo, exige un gran esfuerzo por parte de sus gestores para conseguir su máximo rendimiento y valor.

La política de personal civil en el ET debe facilitar el proceso de cambio continuo en el que nos desenvolvemos, necesario para adaptar las capacidades a las necesidades reales. En este sentido hay varios grupos de trabajo en el EME y MAPER que, en coordinación con la Dirección General de Personal (DIGENPER), pretenden examinar las RPT de las UCO para:

- I. Revisión de los módulos de planeamiento y plantillas orgánicas para que converjan en la situación real actual, lo que significará la eliminación de los puestos actualmente vacíos y con pocas probabilidades de ocupación, a fin de convertir las plantillas en una herramienta útil, y no solo teórica, de trabajo. En colaboración con la Sección de Orgánica de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales y siguiendo lo establecido en la Directiva 02/12 (actualización 2014) del EME, se ha elevado propuesta a la División de Planes para desactivar 858 puestos de la Plantilla Orgánica del personal civil del ET.
- II. Análisis de las diferentes estructuras para optimizar los recursos humanos y económicos. Se tiende a racionalizar la estructura orgánica evitando la dispersión, atomización y duplicidad de RPT, así como a explotar al máximo las posibilidades que ofrecen los Capítulos

V y VI del III Convenio Colectivo Único para el Personal Laboral de la Administración General del Estado, para que mediante modificaciones sustanciales de trabajo, traslados, permutas, adscripciones temporales, comisiones de servicio, movilidades funcionales, geográficas y otras, se consiga que nadie sobre en la estructura de personal civil y, por consiguiente, su trabajo no resulte redundante.

III. Unificación de puestos y funciones, como por ejemplo en el área de ordenanzas de toda la red de residencias, alojamientos, centros deportivos, museos, archivos, etc. Siguiendo las directrices del MAPER y en coordinación con la Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER), IGE, ICHM y MADOC, se están determinando los diferentes puestos de ordenanzas necesarios para cubrir los servicios que se requieren, con el propósito de establecer criterios en lo relativo a horario, jornada de trabajo, complementos de turnicidad y demás condiciones, para fijar una plantilla modelo para cada tipo de establecimiento.

IV. Recolocación eficiente del personal procedente de reestructuraciones tales como las Subdelegaciones y Oficinas Delegadas de Defensa, o la aplicación de las adaptaciones orgánicas anuales, o de la ejecución de planes de racionalización en curso, tales como la Propuesta de Racionalización y Utilización Eficiente del Patrimonio Inmobiliario del Ministerio de Defensa (PREPIDEF), el Plan de Reorganización de las Unidades Logísticas de la Fuerza (PRULET), o el proceso de racionalización de los Centros Docentes Militares en que está inmerso el ET fruto del cambio de modelo de enseñanza, o además, como consecuencia de la suscripción de los acuerdos

marco de limpieza, alimentación, asistencia sanitaria o seguridad y control.

V. Identificación y priorización de puestos críticos que ineludiblemente deben ser ocupados por personal civil. Normalmente estarán relacionados con las especialidades carentes en el ET, como por ejemplo carpinteros, construcciones metálicas o gobernantas.

VI. Aprovechamiento de las capacidades del personal civil restante, en tanto exista, dando tiempo a disponer de personal militar que pueda sustituirlo, discriminando los puestos que pueden ser amortizados o externalizados. Todo ello con la finalidad de, en caso de mejora del actual marco económico-presupuestario, poder atender rápidamente a una posible petición de oferta de empleo público por parte de la DIGENPER, pretendiendo garantizar una capacidad operativa mínima en las UCO.

VII. Aplicación del sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar (SAPROMIL), facilitando que puedan prestar servicios en la Administración Civil (Artículos 28 y 29 de la Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de racionalización del sector público y otras medidas de reforma administrativa).

VIII. Propuesta de desarrollo de la normativa de Reservistas de Especial Disponibilidad que permita ocupar puestos en las RPT a los militares profesionales de tropa y marinería que hayan finalizado su compromiso de larga duración.

Como medida para paliar en parte esta escasez de personal civil, y poder cubrir necesidades urgentes e inaplazables, restringidas a sectores, funciones y categorías profesionales prioritarios y que afectan al funcionamiento de servicios públicos esenciales, se ha elevado a la Subdirección General de Costes de Recursos Humanos de la DIGENPER, una propuesta de contratación temporal de personal civil laboral para el año 2015, cuyo cupo será atendido en función del crédito finalmente asignado.

Debe tenerse en cuenta que la promoción interna es una aspiración y un proceso lógico en la dilatada trayectoria profesional del personal civil del ET, con un efecto inmediato positivo en su motivación y en la mejora de sus emolumentos, pero evidencia las necesidades de las UCO en puestos de trabajo de niveles y grupos

profesionales inferiores, al ser prácticamente nulas las nuevas incorporaciones.

Se deben adecuar las funciones del personal civil a su categoría y especialidad, evitando situaciones de asignación incorrecta de trabajos en virtud de indebidos acuerdos particulares, lo que vulneraría la normativa relativa a Prevención de Riesgos Laborales, encomendando tareas para las que no se está facultado ni formado.

Siendo el JEME responsable de la organización de las UCO, es necesario que tome parte en el proceso de las decisiones relativas al personal civil, ya que constituye una parte muy importante de las mismas, por ello es esencial mantener la facultad de elevación de propuestas a la DIGENPER, para que sean tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones que afectan al ET.

Todas las relaciones con la DIGENPER, órgano directivo competente en la gestión de personal civil, cuya función desarrolla a través de la Subdirección General de Personal Civil, se encauzan a través de la Dirección de Personal (DIPE) del MAPER, asegurando la existencia de un único interlocutor, que asume las responsabilidades marcadas en la Instrucción General 07/11 Sistema de Personal (SIPE).

La Sección de Personal Civil de la Subdirección de Gestión de Personal (SUBGEST) es el órgano responsable de la gestión, administración y control del personal civil que presta sus servicios en el ET, en la medida que dichas funciones sean responsabilidad de este Ejército.

CONCLUSIÓN

De la lectura del presente artículo podría deducirse que la perspectiva del personal civil en el ET no es nada halagüeña, sin embargo debemos ser positivos comprobando que aún queda camino por recorrer en la mejora de su gestión, teniendo identificados los puestos críticos en nuestras RPT, empleando a cada efectivo en su puesto, para el que debe estar cualificado y capacitado, mejorando su formación y la nuestra, motivándolo mediante la mejora en lo posible de sus ingresos, y considerándolo como un engranaje fundamental en nuestro sistema de personal para el funcionamiento cotidiano de las unidades, que contribuye a que nuestro ET sea capaz de seguir cumpliendo eficazmente las misiones que se le encomienden. ■





LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL: UNA NECESIDAD HECHA REALIDAD

Juan José Otiñano Viñes. Coronel. Infantería. DEM.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal

«En la estructura de cada Ejército existirá un Mando o Jefatura de Personal que, bajo la dependencia orgánica del Jefe de Estado Mayor respectivo, participará en el planeamiento y programación de la política de personal militar y la aplicará y controlará [...]. Será de su responsabilidad la orientación profesional a todos los miembros de su Ejército».

Artículo 12.2 de la Ley de la Carrera Militar. 2007

En junio de 2013, nuestra *Revista Ejército* publicó el documento: «Recursos humanos en el ET: orientación y desarrollo de la carrera», que incluía un artículo sobre «El modelo de orientación profesional en el Ejército de Tierra». Sugiero al lector —si me lo permite— que gaste un poco de su preciado tiempo en leerlo o recordarlo, antes de seguir con este. En él se explicaban las bases y principios del proyecto, los principios del modelo, los objetivos del proceso orientador, las fases del proceso y, por último, las acciones orientadoras que se iban a llevar a cabo.

Todos estos aspectos le ayudarán, en mi opinión, a una mejor comprensión de este ensayo que ahora tiene en sus manos. Pues no se trata de volver a reiterar lo ya contado, sino de explicar otros aspectos que tienen más que ver con la evolución del ambicioso proyecto que presentaba aquel artículo. Más en concreto, la pretensión ahora es responder a las siguientes preguntas: ¿cómo se ha gestionado el proyecto de Orientación Profesional en el Ejército de Tierra?, ¿qué acciones orientadoras se han llevado a cabo?, ¿cuántos se han beneficiado de este servicio?, y ¿quiénes han hecho posible esta, hoy, realidad? Espero que estas líneas permitan contestar a todas estas cuestiones y, con ello, poner negro sobre blanco sobre este ingente y concienzudo proyecto, que está llamado a ayudar y a orientar a los profesionales de la milicia sobre un asunto de vital trascendencia: sus trayectorias profesionales.

LA PUESTA EN MARCHA: UN LARGO Y DIFÍCIL CAMINO

«Sé que es un proyecto ambicioso, no exento de dificultades, y que necesitaremos tiempo para que se implanten todos los procedimientos y se asimilen las nuevas ideas por todos los miembros del Ejército» (General de ejército Coll Bucher)¹.

Habían transcurrido casi dos años desde la promulgación de la Ley de la Carrera Militar, cuando el entonces general de ejército Jefe de Estado



Mayor del Ejército de Tierra (JEME), el 20 de octubre de 2009, aprobaba las «líneas maestras» para llevar a cabo el proyecto que consideró «*como el más importante para el Ejército de Tierra tras las operaciones en curso: la orientación profesional de todos los miembros del Ejército*»².

Tres meses antes, el general jefe del Mando de Personal dio la orden de iniciar los estudios y preparar una propuesta. «*Se estudiaron los ejemplos que nos brindaban otros ejércitos amigos y aliados para que fueran referentes del modelo español, pero siempre condicionado a las peculiaridades y especificaciones de nuestro Ejército de Tierra. Se analizaron los modelos del Ejército francés, alemán y americano, pertenecientes a países con los que España tiene suscritos compromisos en materia de seguridad y defensa. También los de nuestra Armada y el Ejército del Aire. Por último, también se estudiaron los modelos para la orientación en el entorno laboral y educativo de la vida civil española, cuyo máximo desarrollo tuvo lugar durante la década de los setenta del siglo pasado*»³.

Además, se diseñó una plantilla, realista y posibilista, con orientadores de todos los cuerpos y escalas del Ejército de Tierra. Se identificaron y cuantificaron, material y económicamente, las necesidades en materia de infraestructura, sistemas de información y telecomunicaciones, mobiliario y enseres. En suma, se dio respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué objetivos queríamos alcanzar?, ¿qué podíamos hacer para conseguirlos?, ¿cómo lo íbamos a llevar a cabo?, ¿quién lo iba a realizar, y qué perfil y formación debía tener?; y, por último: ¿cuáles eran nuestras necesidades para desarrollarlo?

Para la Sección de Orientación Profesional 2010 fue un año trascendental. Entonces, se acordó la aprobación y dotación económica de su Módulo de Planeamiento y de la Relación de Puestos Militares, que experimentó un salto cuantitativo de primer orden: de siete hombres sobre el papel pasaba a treinta y cinco; también se modificó nominalmente, pues de Proyección de Carrera evolucionó hacia el concepto de Orientación Profesional. Asimismo, se contempló la formación y preparación de los primeros orientadores, aunque no de todos, pues se decidió cubrir la totalidad de los puestos de la plantilla de manera escalonada. Esto permitía asumir, a medio y largo plazo, relevos de personal escalonados

sin que se resintiese la calidad del servicio que se pretendía dar. Además, se realizaron trabajos prospectivos para identificar locales donde poder desarrollar las labores orientadoras. En aquellos tiempos, la sección disponía, en la tercera planta del edificio Descalzas, de un despacho para tres orientadores y un pequeño almacén informático habilitado como lugar de trabajo para el que suscribe, coronel jefe del Proyecto, que al principio lo compartía incluso con el vestuario.

También, 2010 fue el año de los primeros desencuentros: entre ellos, la necesaria formación del personal y las necesidades en infraestructura para desarrollar las acciones orientadoras. Las nuevas ideas estaban pugnando por ser asimiladas por todos los miembros del Ejército. No obstante, por un lado, el necesario impulso y mediación del JEME permitió la formación en recursos humanos, tanto de los primeros oficiales orientadores de los Cuerpos de Intendencia y de Ingenieros Politécnicos del Ejército de Tierra, como de los suboficiales mayores, subtenientes y cabos mayores que iban a ser los orientadores-tutores de los suboficiales y la tropa. Y, por otro, al finalizar el año, se decidió ubicar a casi toda la Subdirección de Carrera Militar —donde se encuadra la Sección de Orientación—, fundamentalmente, en los locales de la zona norte de la primera planta del edificio del Cuartel General del Ejército. Allí se ubicaba, mayoritariamente, la Dirección de Sanidad que, a su vez, se trasladó al edificio de la calle María Cristina.

Definitivamente, la Sección de Orientación se instaló, en el primer trimestre de 2011, en la primera planta del Cuartel General. A lo largo del año se fue recibiendo el mobiliario que permitió vestir los diáfanos despachos —en tres remesas, y tras no pocos esfuerzos para conseguir la debida dotación económica—; se consiguieron algunos de los medios CIS (sistemas de Información y Telecomunicación): ordenadores; teléfonos, impresoras y destructoras de papel —en número suficiente para iniciar las labores orientadoras—; y se formó a la segunda remesa de orientadores.

Se habían logrado los necesarios factores tangibles para el establecimiento de un servicio de calidad, como eran, y son: disponer de unas buenas instalaciones, con adecuada señalización de las áreas de orientación —por cuerpos, escalas y colectivo al que orientar—, así como de buenas



condiciones ambientales que garantizaran la intimidad y la confidencialidad, además de permitir la atención a cualquier necesidad de información en amplios horarios. Faltaba alcanzar algunos elementos subjetivos, como por ejemplo, que la amabilidad y la cortesía al orientado prevaleciese siempre —aunque este nos pueda ofrecer en ocasiones su lado más oscuro—; atenderlo con rapidez y de manera personalizada, sin dejar de reconocer que, como personas que somos, podemos cometer errores en nuestra labor orientadora; y, todo ello, utilizando un lenguaje claro y adaptado a cada persona. La necesaria formación para ello se llevó a cabo en septiembre con la ayuda de una empresa civil especializada en la siempre compleja y delicada gestión del personal.

También, durante el segundo semestre, se enviaron, en papel y de forma individualizada, los primeros informes postevaluación a los oficiales, suboficiales y tropa que habían pasado algún proceso de evaluación para el ascenso al empleo superior, y se realizaron las primeras entrevistas personales. Además, se consiguió con el apoyo y financiación del Director General de Personal y de la entonces Directora General de Infraestructura, que el Centro Corporativo de Obtención y Mantenimiento de Sistemas de Información diseñase y pusiese en marcha, en tres fases, una aplicación en el Portal Personal que permitiese acciones orientadoras de carácter permanente para los componentes del Ejército de Tierra.

Como colofón de todos los esfuerzos realizados, el 26 de septiembre de 2011, el JEME ratificó el Concepto de Orientación Profesional para el Ejército de Tierra que había aprobado, ese mismo día, como responsable legal del proyecto, el General Jefe del Mando de Personal. Este concepto contenía los principios básicos que debían guiar las acciones orientadoras en el Ejército, aunque la instrucción general que debía desarrollarlo iba ya por su octava versión del borrador. Un día después, la Sección de Orientación Profesional adquirió personalidad jurídica al promulgarse la Instrucción 70/2011 del EME, por la que se aprobaban las Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra (IOFET).

Si 2011 fue un año muy intenso y siempre ascendente, 2012 fue un año con luces y sombras, de éxitos y algunos sinsabores, como

consecuencia de una nueva reorganización de la Dirección de Personal.

Entre los éxitos más destacados de aquel año, podemos citar: las primeras acciones orientadoras a los alumnos que iban a egresar de las Academias General Militar y Básica de Suboficiales; la consolidación y mejora de los informes postevaluación —ponerlos a disposición de los oficiales y suboficiales en el Portal Personal supuso un ahorro para los presupuestos del ET—. También, se completó la primera fase de la llamada «orientación permanente», que permitió a los oficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra (CGET) ver su perfil profesional y compararlo con el de un determinado puesto de trabajo. Aún se tendría que seguir desarrollando la posibilidad de comparar su perfil individual con el perfil medio de la zona del escalafón que nos acompaña en cada empleo, y la posibilidad de poder realizar simulaciones sobre hipotéticos cambios en la vida profesional de cada uno.

En cuanto a las sombras, decir que, por ejemplo, se separaron Evaluación y Orientación —secciones que llevaban caminando armoniosamente juntas desde 1994—; se redujo la plantilla de la sección en tres comandantes orientadores —con la consiguiente pérdida de eficacia y calidad del servicio, al no poder trabajar por binomios y aumentar la carga de trabajo de los otros—; se perdió la capacidad de atender las llamadas internacionales debido a las restricciones presupuestarias; y, de forma anecdótica, desapareció el adjetivo calificativo «profesional» de la Sección de Orientación —algún despidado llamó preguntando por las carreras de orientación—.

LA CONSOLIDACIÓN: UN SERVICIO DE CALIDAD

«Muchas cosas no nos atrevemos a emprenderlas no porque sean difíciles en sí, sino que son difíciles porque no nos atrevemos a emprenderlas» (Lucio Anneo Séneca).

El año 2013 fue el de la consolidación de los procedimientos y de la recuperación de algunas de las capacidades perdidas, entre ellas, los tres comandantes orientadores. La demanda de información puntual o colectiva ganaba espacio al asesoramiento personal, excepto para el caso de la tropa. La campaña de orientación para

SEP 2011 a SEP 2014	CGET			CINET	CIPET	TOTAL
	OF	SUBF	TROPA			
INFORMES POST EVALUACIÓN	3.633	6.478	6.573	276	208	17.168
ENCUESTAS	823	1.185	567	44	52	2.671
INFORMES APOYO TRAYECTORIA	873	2.193	33.773*	47	58	36.944
CONSULTAS TELEFÓNICAS	1.403	3.035	2.454	337	270	7.499
CONSULTAS TELEMÁTICAS	15.164	35.987	27.881	9.043	1.146	89.221
ASESORAMIENTO ENTREVISTA PERSONAL	382	159	111	87	37	776

* Número de asistentes a las conferencias impartidas en las campañas de orientación para el cambio de especialidad, como apoyo a la trayectoria de la tropa 2013 y 2014

Tabla 1. Acciones orientadoras realizadas

el cambio de Especialidad, como apoyo a la trayectoria de la tropa, había sido un éxito: 7,6 peticionarios por plaza y un 96% de cobertura de estas. Se elaboraron y mandaron los primeros informes de «apoyo a la trayectoria» para aquellos sargentos 1º o capitanes que en tres años afrontarían el paso del primer al segundo tramo de la carrera militar, y también se contempló a los que les quedaba uno o dos años para esa transición formativo profesional, para que tuvieran una mínima referencia cuando se les asesorase durante su correspondiente curso de actualización para el ascenso a brigada o comandante.

Gracias a la mediación de los orientadores, se consiguió conciliar las condiciones personales y profesionales de algún componente de nuestro Ejército de Tierra con las necesidades y posibilidades que la Institución tenía en ese momento. Empezaron los primeros relevos entre los orientadores-tutores. La instrucción general iba por su trigésima primera versión del borrador; aparentemente, esta era la versión final. Estábamos en el buen camino.

Este año, 2014, hemos seguido progresando, sin dejar espacio alguno al desánimo. El General Jefe del Mando de Personal ha dado un salto cualitativo al iniciar procesos de tutoría con los coroneles recién ascendidos, correspondiendo al Subdirector de Carrera Militar realizar lo mismo con los tenientes coroneles de la XLVI Promoción que acababan el mando de unidades tipo batallón o grupo. Además, desde junio, se pueden realizar acciones de asesoramiento personal, sin que la gente se tenga que desplazar a la sede del Cuartel General en Madrid, pues pueden utilizar el sistema de videoconferencia vis a vis desde cualquiera de las 131 Oficinas de Apoyo al Personal (OFAP) existentes, e incluso desde fuera de nuestras fronteras: militares en Mali o de la Representación Permanente para la OTAN y la UE pueden atestiguarlo.

OBJETIVO PRIORITARIO: LA DIFUSIÓN DEL PROYECTO

Desde el primer momento nos propusimos dar a conocer el sistema de orientación profesional a aquellos que podían beneficiarse de cualquier



tipo de acción orientadora, y, también, a los potenciales actores involucrados, los llamados agentes orientadores; es decir, aquellas personas, grupo de personas, órganos u organismos cuyas acciones y decisiones iban a incidir, directa o indirectamente, sobre los orientados, y que no son otros que todos y cada uno de los componentes del Ejército de Tierra.

Para ello, se preparó una campaña de difusión por todas las unidades del Ejército. Se han visitado 49 bases y acuartelamientos de toda España, en cada uno de los cuales se han dado sendas charlas (de una hora y cuarto de duración) a cuadros de mando y tropa. Solo queda visitar las unidades de Badajoz, que se hará a final de año. Tras tres años de gira, podemos decir que el objetivo se ha cumplido, y que la inversión realizada por el Ejército para llevar a cabo esta campaña ha sido más que rentable.

Por otro lado, además del necesario impulso y apoyo que el entonces JEME dio al proyecto con sendos artículos en los que reflexionaba sobre la importancia de la orientación profesional a

los militares⁴, también en la Intranet —prensa digital— se han publicado otros siete artículos, y en el *Boletín Informativo Tierra*, en la sección «el Ejército informa», otros cinco⁵.

Por otra parte, podemos decir que las tres últimas promociones de oficiales y suboficiales egresados de las Academias General Militar y Básica de Suboficiales han recibido charlas, impartidas por tenientes coroneles y suboficiales mayores de la Sección de Orientación, sobre el modelo de carrera que se les ofrecía y la constante ayuda que iban a recibir a lo largo de su carrera militar. Este apoyo vendrá por parte de unos orientadores-tutores puestos por el Ejército de Tierra, que están a su entera disposición, para ayudarles en su desarrollo personal y profesional. Lo mismo ha ocurrido con más de 2.200 soldados que han salido de los Centros de Formación de Tropa 1 y 2, este y el pasado año.

Así mismo, desde 2012, hemos informado a casi mil capitanes de los tres cuerpos del Ejército de Tierra y a más de dos mil sargentos 1º sobre



Numerosos cuadros de mando de la COMGEMEL asisten a la charla sobre orientación profesional en el ET



Asesoramiento personal durante el CAPACET (Curso de Aptitud para el Ascenso a Comandante)

cómo quiere el Ejército que se haga el necesario paso del primer al segundo tramo de la carrera militar; casi tres años antes de que hagan el curso de actualización para el ascenso a los empleos de brigada y comandante, CAPABET y CAPACET respectivamente. A esos militares se les señalan algunos aspectos de la trayectoria profesional, para que los tengan en cuenta antes de afrontar esa transición formativo profesional; y se les muestra cómo será previsiblemente el nuevo modelo de carrera a partir de ese segundo tramo.

Decir que, durante los citados cursos de actualización, casi doscientos oficiales han sido asesorados, in situ y fuera de las horas lectivas, por sus respectivos comandantes orientadores-tutores, que expresamente se habían desplazado a Zaragoza para llevar a cabo esta acción orientadora periódica. Incluso, en dos ocasiones, se ha utilizado la videoconferencia para que el orientador, que se había quedado en la Sección de Orientación en Madrid, asesorase personalmente

a capitanes alumnos integrados procedentes de las especialidades técnicas.

Los sargentos 1º solo han recibido las charlas orientadoras, al estar elaborándose en el Plan de Acción del Personal (PAP) su modelo de trayectoria de segundo tramo, y no tener aún definidas las áreas de competencia donde adquieren o adquirirán algún tipo de experiencia.

En cuanto a las acciones orientadoras de tipo permanente, los orientadores-tutores de la Sección de Orientación han atendido, desde septiembre de 2011, a más de siete mil llamadas telefónicas y a casi noventa mil correos electrónicos, en los que se demandaba algún tipo de información sobre los elementos que definen la carrera militar. Además, más de seiscientos cuadros de mando y ciento once de tropa han recibido asesoramiento personal directo (de una hora y media de duración) en la sala que, a tal efecto, existe en los locales donde se ubica la Sección de Orientación.





Charla orientadora durante el CAPABET

Igualmente, en el portal personal (pestaña: Carrera Militar/Orientación Profesional), se han recibido casi doscientas cincuenta mil visitas de oficiales que querían ver su perfil individual; más de treinta y cuatro mil visitas de oficiales que querían comparar su perfil con los perfiles de algunos de los puestos de trabajo de mando, especial responsabilidad o cualificación, que, a tal fin, se les ha colocado; y, por último, más de sesenta y cuatro mil visitas de oficiales que han querido comparar su perfil individual con el perfil medio de la zona del escalafón en la que cada uno de ellos se encontraba en ese momento.

Además, los oficiales y suboficiales pueden ver sus informes postevaluación o el de apoyo a la trayectoria en el portal personal; más de ciento diez mil visitas han tenido esas opciones. TB.2

En cuanto a la tropa, más de seis mil quinientos cabos, cabos 1º o cabos mayores han recibido, en papel, el preceptivo informe postevaluación. Así mismo, más de treinta y tres mil

se han beneficiado, estos dos últimos años, al asistir a las charlas que sobre orientación para el cambio de especialidad les daba el personal de la Sección de Orientación (Área de Tropa) con el apoyo de los equipos de los Destacamentos de Personal de Tenerife, Valladolid, Zaragoza, Madrid y Sevilla, de las Oficinas de Apoyo al Personal de las distintas bases y acuartelamientos, y de los jefes de las primeras secciones de las unidades. Estas acciones orientadoras han sido un éxito al conseguir un número elevado de peticionarios (7,6 por plaza), y que se cubriera la práctica totalidad de las plazas para las distintas especialidades ofertadas (96%).

¿QUIÉN HA HECHO POSIBLE ESTA REALIDAD?

«En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la Tierra, mientras que aquellos que sigan apegados a sus antiguas certezas se encontrarán excelentemente equipados para tratar con un mundo que ya no existe» (Eric Hoffer).

Ningún proyecto, por reducido que sea, puede salir adelante sin el necesario impulso de sus máximos responsables —este se lo dio, inicialmente, el JEME Fulgencio Coll y, ahora, en lo que a tutorías se refiere, el General Jefe del Mando de Personal— y, sobre todo, sin la dedicación de un grupo humano profesional y eficiente. Cuando abordamos la implantación de este nuevo sistema de orientación profesional, éramos conscientes de que para esta tarea necesitábamos más personas —éramos cinco—, que tuviesen una contrastada trayectoria profesional y que fuesen referentes en sus respectivas escalas.

Con esta idea, se constituyó una Sección de Orientación Profesional, que está formada por 35 cuadros de mando y tropa, elegidos libremente tras un exhaustivo proceso de selección, con una amplia formación en Recursos Humanos y en técnicas de apoyo a la gestión de los Recursos Humanos. Al mismo tiempo, contamos con analistas de Estado Mayor e Informática para realizar las necesarias tareas de investigación y asesoramiento en materia de

trayectorias y perfiles profesionales⁶; también con orientadores-tutores de todos los cuerpos y escalas.

¿Es fácil ser orientador-tutor?, ¿cualquiera puede ser orientador tutor? se preguntará el lector. Desde un principio pensábamos que no, y el tiempo nos ha dado la razón.

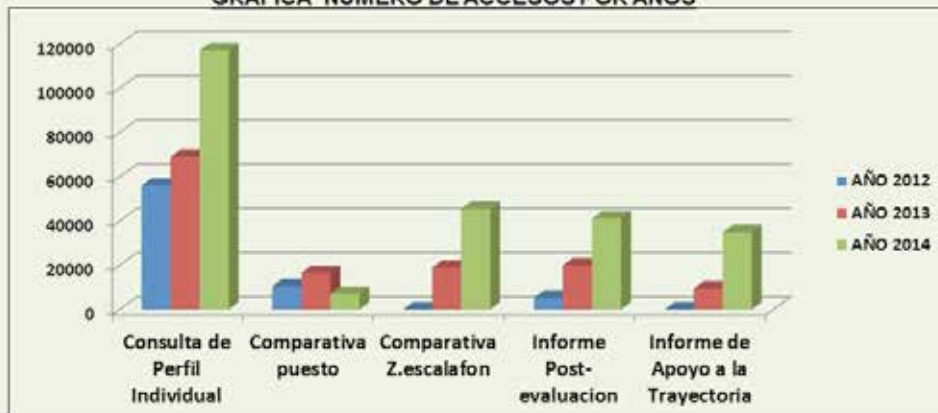
Por eso, los orientadores-tutores son elegidos por su experiencia y prestigio profesional: la experiencia les provee del conocimiento de los problemas que afectan a su cuerpo y escala; mientras que el prestigio profesional les proporciona ascendente y credibilidad sobre los orientados, lo que, a su vez, hace que la labor que realizan sea tremendamente eficaz, muy especialmente en el caso de los suboficiales mayores, subtenientes, cabos mayores y los oficiales de los Cuerpos de Intendencia y de Ingenieros Politécnicos del Ejército de Tierra.

Además, atender a las demandas de información y asesoramiento en temas tan diversos e importantes relacionados con los elementos que definen la carrera militar y con la conciliación

AÑO	Consulta Perfil Individual	Comparativa con perfil del puesto	Comparativa con Zona Escalafon	Informe post evaluacion	Informe Apoyo Trayectoria
2012	56.000	10.539	0	5.277	0
2013	69.074	16.510	18.878	19.936	9.490
2014	117.140*	7.146*	45.589*	41.158*	34.946*

* Datos hasta septiembre 2014 Inclusive

GRÁFICA NÚMERO DE ACCESOS POR AÑOS



Accesos a las funcionalidades del sistema de orientación profesional en el portal personal





Los primeros orientadores: a derecha e izquierda del autor, el SbMy Soto, el Cte Martínez Toledo, la Cte Serrano y el Cte González-Felgueroso

familiar, requiere de un conocimiento y dominio de la legislación de personal muy exhaustivo. Por ello, es necesario que todos los orientadores reciban una formación específica en Recursos Humanos: los oficiales, en el curso Superior de Recursos Humanos; los suboficiales y la tropa, en el curso de Gestión de Recursos Humanos que a tal fin se diseñó y ordenó impartir el JEME, en 2010.

«Ser orientador-tutor requiere ante todo compromiso, con la institución y con los orientados. Ese equilibrio no siempre es fácil de llevar a la práctica», nos dice el suboficial mayor Francisco Coloma (ex orientador, hoy destinado en el Gabinete Técnico de la Subsecretaría de Defensa). Lo consiguen aquellos que tienen *«una actitud positiva y consiguen empatizar con el orientado, son activos, dinámicos, asertivos, tienen iniciativa y saben trabajar en grupo»*, complementa el cabo mayor Manuel Bonilla (orientador-tutor de la tropa permanente de la Agrupación de Especialidades Técnicas).

Para conseguir estas mejoras, el Ejército invierte cada año en cursos de formación emocional para sus orientadores, lo que hace posible proporcionar un servicio de calidad, en orientación profesional, a todos los componentes del Ejército de Tierra.

Puedo decir, con conocimiento de causa, que los orientadores-tutores del Ejército de Tierra son profesionales, perfectos conocedores de las normas que desarrollan la carrera militar, están preparados y adiestrados en técnicas de gestión emocional y de Recursos Humanos; y, lo más importante, están *comprometidos con el primer y principal objetivo de este sistema: la orientación para el desarrollo profesional en el Ejército de Tierra.*

Una iniciativa que nació con la noble pretensión de hacer más eficaz y eficiente a nuestro Ejército con el apoyo y la satisfacción de su valor máspreciado, los hombres y mujeres que conforman la institución. Con todos estos parámetros, no es difícil entender que para mí es un honor

y una satisfacción poder dirigir este equipo de profesionales.

No quiero acabar esta parte del ensayo sin hablar del papel de la mujer como orientadora. «*La dinámica empresarial se ve muy enriquecida con la incorporación del colectivo femenino ya que la intuición, empatía, disposición para el trabajo en equipo y el buen trato son capacidades presentes en las mujeres*» asegura Alfredo Díez, ejecutivo experto en liderazgo femenino de TISOC Corporate, con ocasión del Día Internacional de la Mujer 2014⁷. Por otro lado, comenta la comandante orientadora-tutora de tenientes y capitanes del Cuerpo General del ET: «*Si fuera yo la que necesitara orientación en determinados temas (excedencia por cuidados de menores, embarazos que afectan a mi trayectoria, dejar un hijo de dos meses en casa y desplazarte a otra ciudad para realizar el CAPACET...), me encontraría más cómoda hablando de ellos con una mujer que con un hombre*».

Estas, y otras muchas razones que no caben en este corto espacio, unidas a mi experiencia estos años con las dos orientadoras-tutoras que ha tenido el equipo —una del Cuerpo de Intendencia y otra del Cuerpo General—, llevan a concluir que la participación activa del componente femenino en el Sistema de Orientación Profesional es necesaria, complementaria, y enriquecedora.

REFLEXIONES FINALES

Con el proceso de orientación profesional que se ha diseñado, el Ejército de Tierra ha querido facilitar a todos sus miembros la posibilidad de recibir, de forma continua e individualizada, información sobre aquellos aspectos de la carrera militar que les puedan afectar en su desarrollo profesional y les sirvan de apoyo a la toma de sus propias decisiones de carácter profesional y formativo. Esta idea es importante: el Ejército informa; la decisión siempre es de sus componentes.

Los oficiales, suboficiales y tropa, de cualquier cuerpo y escala, tienen las mismas necesidades de orientación y las mismas incertidumbres sobre su medio y largo plazo. Por este motivo, disponer de un Sistema de Orientación Profesional, con orientadores conocedores y experimentados que gestionen las necesidades que van surgiendo a lo largo de la carrera profesional, es de vital importancia si se quiere tener unos profesionales motivados. Por

eso, la incorporación de los suboficiales mayores y cabos mayores ha sido un gran acierto.

Mucho y bueno se ha hecho. Sin embargo, como decía en mi anterior artículo, «*conformarse con los objetivos ya alcanzados condena al fracaso a la empresa más prometedora, y no conviene olvidar ese antiguo lema de la sabiduría popular: La llama que no se propaga se extingue*». Hoy, estamos trabajando para que fundamentalmente la tropa pueda recibir y transmitir este tipo de información a través de los teléfonos móviles.

Por último, resaltar que, en mi opinión, se ha hecho todo lo posible para que miles de hombres y mujeres militares estén más satisfechos con sus trayectorias profesionales y, por ende, con sus vidas.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ COLL BUCHER, F. «*La orientación profesional en el Ejército de Tierra*». *Ejército de Tierra*. Prensa Digital. 14/10/2011. Consultada 20 de junio de 2012].
- ² COLL BUCHER, F. ítem.
- ³ OTIÑANO VIÑES, JJ. «El modelo de Orientación Profesional». «Documento: Recursos Humanos en el ET: Orientación y desarrollo de la carrera». *Revista Ejército* N° 867, Madrid, 2013. Pág. 63.
- ⁴ COLL BUCHER, F. ítem. Y «Orientación profesional». *Ejército de Tierra*. Prensa Digital. 01/06/2012. Consultada 20 de junio de 2012].
- ⁵ Artículos: «Un sistema eficaz para la orientación profesional», 30 de junio de 2010; «Orientación a través del Portal Personal», 20 junio de 2012; «¿Aún no conoce a su orientador profesional?», 25 de octubre de 2012; «Llega la orientación profesional por videoconferencia», 26 de febrero de 2013; «Campaña de orientación para el cambio de especialidad», 28 de mayo de 2013. *Boletín Informativo Tierra*. Editado por el Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra (DECET).
- ⁶ Instrucción 70/2011, de 27 de septiembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, por la que se aprobaban las Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra (IOFET). Artículo 60.15.
- ⁷ Díez, A. «Siete razones para contratar a mujeres». *ABC Digital*. 11/03/2014. Consultado 27 de septiembre de 2014. ■



NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

NORMAS DE COLABORACIÓN DE LA REVISTA EJÉRCITO

1. REVISTA EJERCITO. AUTORES

La Revista Ejército es una publicación sobre temas técnicos profesionales, que se orienta a facilitar el intercambio de ideas sobre temas militares, cabiendo en la misma cuantas informaciones, opiniones, investigaciones, ideas o estudios se consideren de interés en relación con la Seguridad y la Defensa, así como con la organización, el personal, la preparación, el empleo, la logística, las experiencias, los proyectos, la historia, la cultura militar, y los valores y tradiciones del Ejército. Así mismo, contribuye a fomentar y mejorar la vinculación entre Ejército y Sociedad para una mayor participación en la cultura de Defensa.

En la Revista Ejército puede colaborar cualquier persona que presente trabajos originales, inéditos y con una redacción adecuada, que por su tema, desarrollo y calidad se consideren acordes a la anterior finalidad.

2. DERECHOS:

Los autores de los artículos se comprometen a respetar los derechos de propiedad intelectual que pudieran existir sobre los textos, fotografías, gráficos e ilustraciones que presenten para su publicación, en los términos establecidos por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

3. DOCUMENTACIÓN:

Se remitirán los siguientes datos del autor/es:

- Nombre y apellidos. Si es militar: empleo, especialidad fundamental, cuerpo, ejército, y si es DEM o no; si es civil: breve currículo, licenciatura, diplomatura o título de mayor categoría.
- Dirección postal del domicilio, correo electrónico, fax, y/o teléfono de contacto.
- Fotocopia de la cara anterior del DNI (o, en caso de no tener la nacionalidad española, fotocopia del pasaporte).
- Entidad bancaria: banco o caja, sucursal, dirección postal y código cuenta cliente (código IBAN).

Estos datos son exigidos por la Subdirección General de Publicaciones y Patrimonio Cultural del Ministerio de Defensa, aunque su aportación no conlleva necesariamente la publicación del artículo. No se remitirán estos datos en caso de haberlo hecho anteriormente y no haber sufrido modificación.

4. DOCUMENTOS MONOGRÁFICOS:

Los documentos monográficos son trabajos sobre un tema profesional, especialidad, gran unidad, organización, función organizativa, de combate o logística, operación, etc, que se trata de forma unitaria. Se confeccionan a propuesta de una autoridad u organización o a instancias de la Revista.

Generalmente los Documentos constan de presentación y una serie de 4 a 6 artículos. La extensión total del Documento no será superior a las 15.000 palabras. Su tratamiento es el mismo que el del resto de colaboraciones, que se especifica al final de estas normas. Por la autoridad u organización proponente, se designará un representante para el Documento, que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la Revista.

5. NÚMEROS EXTRAORDINARIOS:

Los números extraordinarios, en similitud a los documentos, son también trabajos sobre un tema profesional, especialidad, gran unidad, organización, función organizativa, de combate o logística, operación, etc, que se trata de forma unitaria, pero con mayor profundidad, detalle y extensión, reservándose un número completo de la Revista para su publicación.

Generalmente los «extraordinarios» constan de presentación y una serie de 12 a 18 artículos, cada uno entre las 2000 y 3000 palabras. Dependiendo del tema, pueden tener distinto tratamiento. Las normas de remisión de textos y gráficos son las mismas que las del resto de colaboraciones. Así mismo, por la autoridad u organización proponente, se designará un representante para el «extraordinario», que se encargará de la coordinación del trabajo con la Redacción de la Revista.

6. PUBLICACIÓN DE TRABAJOS:

La Redacción de la Revista acusará recibo de los trabajos, sin que esto comporte su publicación.

Los trabajos no publicados serán devueltos a su autor.

Para publicar en otro medio de comunicación un trabajo ya publicado en la *Revista Ejército*, habrá de solicitarse previamente autorización a la misma.

Milipedia (Enciclopedia Militar Digital): Los trabajos publicados, con la autorización expresa del autor, se remitirán a la Milipedia para su edición en lenguaje «wiki», lo que permitirá que otros usuarios de la enciclopedia puedan añadir, modificar, completar, etc, el texto publicado. La autorización del autor se recabará expresamente por la *Revista Ejército* durante el proceso de publicación del trabajo en la misma.

7. CORRECCIONES:

El Consejo de Redacción se reserva el derecho de corregir, extractar o suprimir alguna de las partes del trabajo siempre que lo considere necesario y sin desvirtuar la tesis del autor/es.

8. PRESENTACION DE COLABORACIONES. FORMATOS:

Con el objeto de facilitar su tratamiento, mejorar la edición y disminuir en lo posible los errores de publicación, las colaboraciones que se aporten a la Revista deberán remitirse de acuerdo a las siguientes normas:

TEXTOS:

1. Es imprescindible su presentación en fichero informático, formato DIN A4, letra ARIAL de tamaño 12 puntos, a doble espacio.
2. El texto se remitirá sin maquetar, incluyendo título que no superará las diez palabras. Los epígrafes o subtítulos no se numeran.
3. Su extensión no superará las 3.000 palabras, incluyendo notas y bibliografía si las hubiere.
4. Las notas, si las hubiere, han de ser breves en contenido y número. Han de numerarse (numeración arábiga) y se relacionarán al final del texto y no a pie de página.
5. No se remitirán a la Revista textos clasificados o que muestren marcas de clasificación de seguridad.
6. La bibliografía y fuentes, si las hubiere, estarán debidamente reseñadas y aparecerán al final del artículo. Se relacionará un máximo de diez, entre notas y bibliografía.
7. Con carácter general, en los artículos se recomienda utilizar el menor número de siglas o acrónimos posible. No obstante, cuando se empleen, la primera vez tras identificar su significado completo se pondrá entre paréntesis el acrónimo, la sigla o abreviatura correspondiente. Así mismo, cuando el trabajo requiera el empleo de un número considerable de siglas o acrónimos, al final del trabajo, o en documento aparte, figurará la relación de siglas empleadas con su significado.
8. El artículo ha de ir acompañado por un resumen del mismo cuya extensión no superará las 120 palabras.
9. En caso de agregar correcciones en un texto ya remitido, estas tienen que escribirse en color rojo, apareciendo tachado el texto al que modifican.

GRÁFICOS:

Se entiende por material gráfico todas las fotografías, tablas, gráficos, esquemas, dibujos, croquis, cuadros, etc, que se remitan para ilustrar un texto. Deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. El material gráfico aportado contará con el permiso de su autor. Si procede de Internet, se habrá de verificar que la imagen tiene el permiso de uso y copia, y que se encuentra libre de cualquier derecho de autor (sin copyright o cualquier otra limitación de difusión).
2. Los autores ceden a la Revista los derechos de comunicación pública de sus obras para su difusión y explotación electrónica a través de las redes (Intranet, Internet) y dispositivos inalámbricos que decida la Revista para el acceso on line de su contenido.
3. No se remitirá a la Revista material gráfico clasificado o que tenga alguna marca de clasificación de seguridad.
4. Los archivos del material gráfico han de ser:
 - De extensión «.jpg» o «.tif» (nunca «.bmp», «.gif» o cualquier otro formato).
 - Identificados con un nombre inferior a los 20 caracteres.
 - De un tamaño mínimo de 1.200 píxeles de ancho.
 - Independientes, es decir, no estar incrustados en un documento de texto (Word o similar) o en una presentación (Powerpoint o similar).
 - Sin marcas de agua, símbolos o letras sobreimpresas.
5. El material gráfico no estará insertado en el texto remitido por el autor, sino que se incorporará a este la referencia (número o nombre del material gráfico) que indique el lugar en que desea que aparezca.
6. Se debe presentar un archivo, en documento aparte, con los pies de foto o título de los gráficos o tablas (máximo de 15 palabras). Si proceden de Internet, se deberá indicar la dirección de la página web de donde se hayan extraído.
7. En el caso de aparecer menores de edad, no deberán ser reconocibles sus facciones.

9. DIRECCIÓN:

Los trabajos pueden enviarse a las direcciones de:

Correo electrónico

ejercitorevista@et.mde.es

revistaejercito@telefonica.net

CORREO POSTAL

SECCIÓN DE PUBLICACIONES DE LA JCISAT

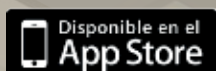
C/ Alcalá, 18 – 4ª Planta, 28014 – Madrid

Teléfono: 91 522 52 54 881 56 54

FAX: 91 522 75 53 881 56 53

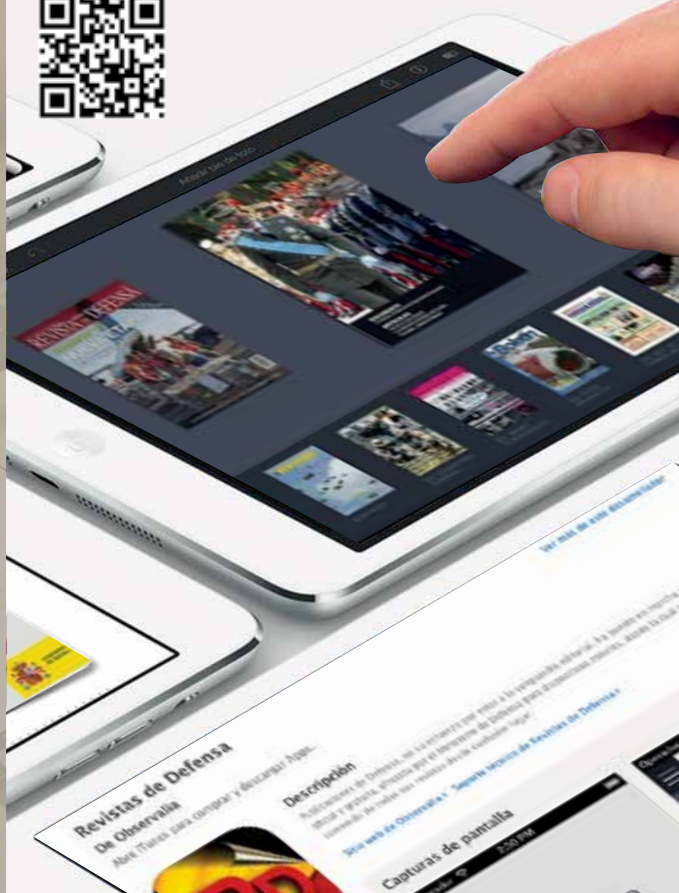
Nueva **App** Revistas de Defensa

Nuestro fondo editorial ahora en formato electrónico para dispositivos Apple y Android



La aplicación, **REVISTAS DEFENSA**, es una herramienta pensada para proporcionar un fácil acceso a la información de las publicaciones periódicas editadas por el Ministerio de Defensa, de una manera dinámica y amena. Los contenidos se pueden visualizar "on line" o en PDF, así mismo se pueden descargar los distintos números: Todo ello de una forma ágil, sencilla e intuitiva.

La app **REVISTAS DEFENSA** es gratuita y ya está disponible en las tiendas Google Play y en App Store.



Nueva **WEB**

Catálogo de Publicaciones de Defensa

Nuestro Catálogo de Publicaciones de Defensa, ahora a su disposición con más de mil títulos

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

La nueva página web del **Catálogo de Publicaciones de Defensa** pone a disposición de los usuarios la información acerca del amplio catálogo que compone el fondo editorial del Ministerio de Defensa. Publicaciones en diversos formatos y soportes, y difusión de toda la información y actividad que se genera en el Departamento.

LIBROS

Incluye un fondo editorial de libros con más de mil títulos, agrupados en varias colecciones, que abarcan la gran variedad de materias: disciplinas científicas, técnicas, históricas o aquellas referidas al patrimonio mueble e inmueble custodiado por el Ministerio de Defensa.

REVISTAS

El Ministerio de Defensa edita una serie de publicaciones periódicas. Se dirigen tanto al conjunto de la sociedad, como a los propios integrantes de las Fuerzas Armadas. Asimismo se publican otro grupo de revistas con una larga trayectoria y calidad: como la historia, el derecho o la medicina.

CARTOGRAFÍA Y LÁMINAS

Una gran variedad de productos de información geográfica en papel y nuevos soportes informáticos, que están también a disposición de todo aquel que desee adquirirlos. Así mismo existe un atractivo fondo compuesto por más de trescientas reproducciones de láminas y de cartografía histórica.



Brigada "Guzmán el Bueno" x

CÁTEDRA GRAN CAPITÁN

*Actos que se desarrollarán durante el año 2015
con motivo del V Centenario de la muerte
de D. Gonzalo Fernández de Córdoba.*

*Ciclo de Conferencias sobre la figura del Gran Capitán en
Montilla (Febrero y Marzo de 2015)*

*Concierto de la Unidad de Música del Cuartel General
de la Fuerza Terrestre y Jura de Bandera de personal civil
en Montilla (Abril de 2015)*

*Acto de homenaje a los que dieron su vida por España y
Arriado de la Bandera en Montilla (2 de Diciembre de 2015)*

Para más información visite:

http://www.ejercito.mde.es/unidades/Cordoba/brimzx_guzmanelbueno/Noticias/index.html

<http://www.montilla.es/>



UNA NUEVA DIAPER PARA UN NUEVO EJÉRCITO

Ramón Martín-Ambrosio Merino. General de División. Director de Asistencia al Personal del ET.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

«Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo».

Albert Einstein

Que nuestras Fuerzas Armadas están en una situación de cambio permanente es un hecho tan indiscutible y conocido que ya constituye un paradigma de su propia realidad desde hace un gran número de años. Enmarcado en ese cambio, que solo establece la necesidad de adaptar estructuras, misiones, cometidos y mentalidades a las nuevas realidades, la Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER) no puede estar exenta.

Ya en el año 2008, se implantaron los fundamentos de lo que debía ser la Asistencia al Personal del siglo XXI, dando respuesta a un Ejército diferente que demandaba nuevos enfoques y que debía desprenderse de viejas estructuras que respondían a otra realidad muy distinta.

Una DIAPER eficiente debía asumir y hacer frente a dos importantes retos. En primer lugar, el profundo cambio de la población objetivo, producto de la profesionalización, que implicaba un enorme aumento cuantitativo de los causahabientes; y en segundo lugar, una situación económica de nuestra Patria que, inmersa en una profunda crisis, exigía la optimización de los pocos recursos que se podían dedicar a la Asistencia al Personal.

En esta línea de trabajo, era necesario desbloquear una situación que había constituido la base de la Dirección en el pasado. Tradicionalmente, la Asistencia al Personal había volcado su esfuerzo hacia la Acción Social, manteniendo el Apoyo al Personal como algo casi testimonial. Esto debe cambiar de una forma radical.

El apoyo a nuestro personal y a sus familias, en todos los aspectos que influyan en su desempeño profesional, es una obligación y un deber que debe constituir el centro de gravedad de la acción de la DIAPER, pero sin olvidar que la Acción Social dirigida a nuestra «familia militar» debe ser también un componente importante de nuestra responsabilidad.

Para conseguirlo, lo primero que hemos afrontado es una nueva estructura del órgano de dirección de la DIAPER con la transformación y redefinición de sus subdirecciones. La primera, Subdirección de Apoyo al Personal, potencia su acción mediante la ampliación de sus misiones, la centralización de todas las acciones que, en ese campo, desarrollan



otros organismos del Ejército y la determinación, definición y valoración de resultados de todas aquellas iniciativas que faciliten y colaboren a un mejor desempeño profesional de las personas que sirven en las filas del Ejército.

En segundo lugar, la Subdirección de Gestión de Centros, que centraliza en un solo organismo toda la gestión de los centros deportivos y residencias, de diferentes tipos, que están desplegados por todo el territorio nacional, al objeto de buscar la optimización de los recursos que se nos asignan para ese cometido, así como los que somos capaces de generar.

Por último, este año 2014, está siendo utilizado para asentar los cambios implementados y para

determinar qué otras iniciativas y decisiones es imprescindible adoptar para conseguir el objetivo irrenunciable de hacer «sostenible el sistema» y posibilitar que puedan cumplirse con eficiencia las nuevas misiones que el mando asigna a la DIAPER.

La DIAPER no busca hacer rentable su gestión. La Asistencia al Personal, con sus dos grandes cometidos: Apoyo al Personal y Acción Social, debe ser capaz de prestar el servicio para el cual fue creada, optimizando los recursos y potenciando lo que debe ser su razón de ser: el apoyo al personal que sufre las incomodidades y penalidades de la profesión de soldado.

La nueva DIAPER que queremos construir entre todos, busca que todo miembro del Ejército de Tierra, así como su familia, encuentre respuestas a cualquier pregunta, duda o dificultad que se le pueda plantear en todas las situaciones y circunstancias en las que pueda verse envuelto en el desempeño de su servicio.

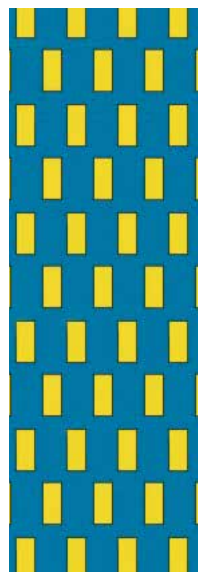
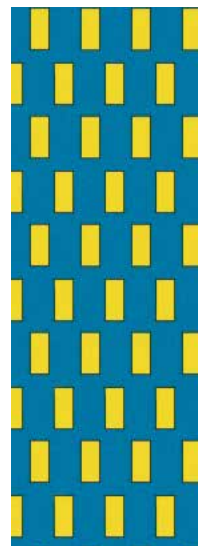
Desde su salida de los centros de formación hasta el momento de pase a la reserva, la DIAPER diseñará procedimientos, establecerá canales de información, constituirá los acuerdos con empresas u organismos que sean precisos, potenciará los mecanismos de apoyo actualmente en funcionamiento y ordenará y racionalizará el despliegue territorial de sus centros y residencias.

Todo ello, en aras de buscar la excelencia en su labor y conseguir que el militar sea consciente y esté seguro de que el Ejército solucionará, en la medida de sus posibilidades, para él y su familia, todas las dificultades que puedan aparecerle, facilitándole la integración en los diferentes lugares en donde sea destinado. ■



DIAPER

DIRECCION DE ASISTENCIA AL PERSONAL





RACIONALIZACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

Ramón Prieto Osses. General de Brigada. Infantería. DEM.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

«La vida real es un perpetuo compromiso entre lo ideal y lo posible»

Bertrand Russel

La Acción Social en las Fuerzas Armadas siempre tuvo una gran importancia y se llevaban a cabo actividades muy concretas en diferentes campos de actuación con una influencia directa en la moral de las tropas. Sin embargo, los procedimientos que se empleaban, los campos en los que se actuaba e, incluso, la propia existencia de acciones dependían de iniciativas específicas en cada uno de los Ejércitos.

La primera norma legal que pretendió regular de alguna forma un tema de tan gran importancia fue el Decreto 902/1961 de 18 de mayo, por el que se creaba la Dirección General de Acción Social dentro del Ministerio del Ejército con la misión fundamental de dirigir y ejecutar todas las acciones englobadas en la Acción Social del Ejército. Inicialmente, la responsabilidad de esta Dirección se limitaba a:

- Escolarización de los hijos de los militares de carrera desde la Enseñanza Básica hasta el Bachillerato, preparación para el ingreso en la Academia General Militar y en la Academia General Básica de Suboficiales y oferta para las residencias de estudiantes.
- Residencias de descanso y apartamentos para su uso, fundamentalmente, en época estival.
- Colonias/campamentos de verano para hijos de militares
- Ayudas económicas de carácter social para viudas y huérfanos en determinados casos.

A partir de ese primer intento, ya creado el Ministerio de Defensa y suprimidos los de cada uno de los Ejércitos, se produjo una cascada de normativa que buscaba racionalizar y sintetizar la multitud de textos legales que existían en ese campo.

Fruto de ello, y después de varios años de una profunda remodelación y reforma de todo lo enmarcado en «lo militar», por OM 220/97, por la que se desarrolló la Estructura del Cuartel General, de la Fuerza, del Apoyo a la Fuerza y la Organización Territorial del Ejército de Tierra, se determinó que la Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER), organismo responsable de la Acción Social dentro del Ejército de Tierra, pasara a depender del Mando de Personal (MAPER).

Finalmente, a partir del año 2003, la DIAPER se hizo cargo oficialmente de los 31 centros deportivos que, junto con las residencias de descanso,





Vista aérea de la Residencia de Acción Social de Descanso La Cortadura de Cádiz

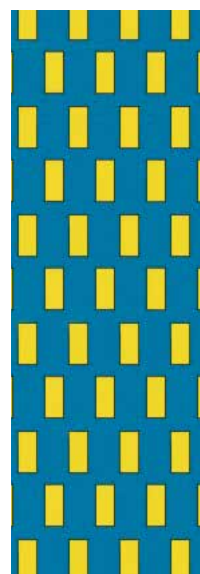
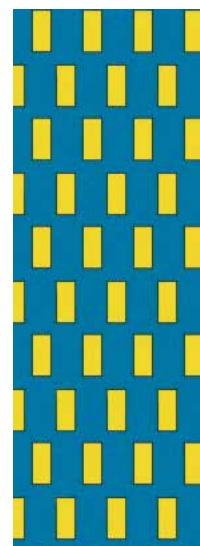
de estudiantes y de atención a mayores que ya estaban bajo su responsabilidad, formaban un conjunto de 59 centros dedicados a proporcionar Acción Social a una «población objetivo» que, en ese momento, era casi exclusiva de cuadros de mando y que incluía a militares de carrera en situación de servicio activo y de reserva con destino, sus familiares y, para algunos casos, militares de tropa.

Es a partir de ese momento, y hasta la actualidad, cuando la DIAPER, con las directrices marcadas desde el Mando de Personal del que depende, inicia un largo y profundo proceso de normalización y racionalización de la Acción Social, motivado por varios aspectos nuevos que intervienen en la cambiante realidad de nuestro Ejército y que van desde la profesionalización de la tropa, la disminución en valores absolutos de los miembros del Ejército de Tierra a cambio de un importante crecimiento en la preparación técnica, así como por la evolución socio-económica de nuestra Patria, con una enorme influencia en la disponibilidad de recursos.

En ese año 2003 y sucesivos, la DIAPER comienza a asumir todas las misiones y actividades

enmarcadas en el conjunto de la Acción Social del Ejército y que se ejercen en permanente coordinación con el Ministerio de Defensa y con los otros Ejércitos. En resumen, estos son los campos de actividad en los que la DIAPER ejerce su acción:

- Atención a mayores a través de las residencias correspondientes.
- Apoyo a los estudios universitarios a través de las residencias de estudiantes.
- Descanso vacacional a través de las residencias de descanso y de los apartamentos nacionales e internacionales, así como mediante los acuerdos del Comité de Liaison International des Organismes Militaires Sociaux (CLIMS) a nivel europeo.
- Ayudas comunes y específicas en diferentes convocatorias que abarcan varios campos de acción como becas de estudios, ayudas a situaciones de necesidad, ayudas a asociaciones, etc.
- Campamentos de verano para hijos de militares en territorio nacional e internacional.
- Intercambios internacionales
- Facilitar la práctica de actividades deportivas





Cartel anunciador de campamento de esquí ofrecido por La Diaper

y favorecer la acción social y cultural de los miembros del Ejército de Tierra a través de los correspondientes centros deportivos.

Es en el año 2008 cuando se redacta el nuevo Concepto Logístico del Ejército de Tierra, Directiva 03/08 del JEME, que establece, en el ámbito de la Asistencia al Personal, una de las grandes premisas en la que se ha basado la última reorganización de la DIAPER y que preconiza la priorización del Apoyo al Personal sobre la Acción Social, situación totalmente opuesta a lo que había sido tradicional en nuestro Ejército a lo largo de muchos años.

El texto legal señala: «*Por su parte, la asistencia al personal tiene dos aspectos claramente diferenciados que en el Ejército de Tierra tienen un desarrollo injustificadamente desequilibrado, la acción social que, aunque de naturaleza no estrictamente militar, consume la mayor parte de los recursos directivos de la DIAPER, y el apoyo al personal cuya responsabilidades directivas se encuentran diluidas entre la Jefatura del MAPER y diversos órganos superiores, sin que se haya efectuado hasta ahora una verdadera sistematización de ella mediante el desarrollo de la normativa necesaria y el establecimiento real de las estructuras precisas...*».

Esta enunciación, aunque es clara y explícita en el texto citado, luego no queda tan bien

reseñada en otros documentos legales que tratan sobre el asunto, tales como la Directiva 03/12, Concepto Orgánico del MAPER, o la Instrucción 70/2011, IOFET. Es en el año 2013, con la Guía de Planeamiento del MAPER y en el 2014 con la aprobación del nuevo Concepto Orgánico del MAPER, cuando se produce ese cambio radical que supone la preeminencia del Apoyo al Personal sobre la Acción Social.

Lo anterior, unido a las enormes vulnerabilidades que aquejaban al sistema, algunas de carácter endémico, hacían imprescindible afrontar una adecuada racionalización del mismo para lograr anticiparse a la nueva

situación y al cambio obligado que se preveía en el futuro inmediato, con el objetivo de mantener su funcionalidad y sostenibilidad conciliando los intereses económicos del Ejército con las necesidades del colectivo al que apoya.

En este sentido, tal y como se indica en uno de los documentos citados, Guía de Planeamiento del MAPER, es imprescindible la revisión de la Acción Social del Ejército de Tierra, tanto desde una perspectiva conceptual, incluyendo en su población-objetivo a los militares de la Escala de Tropa, como en su volumen, alcance y eficiencia para hacerla más acorde con el momento actual y coherente con los recursos de los que se dispone.

Asimismo, con independencia de este estudio global, es preciso revisar todos y cada uno de los centros y prestaciones con criterios de eficacia y eficiencia, valorados adecuadamente respecto a los causahabientes directos de los correspondientes beneficios sociales.

Definamos primero esas vulnerabilidades detectadas que dificultaban enormemente el correcto funcionamiento del sistema y que lo encarecían extraordinariamente. Estas eran:

- Un gran número de instalaciones vinculadas a la Acción Social con necesidades presupuestarias inasumibles y con un despliegue territorial que no responde totalmente a las necesidades actuales del Ejército de Tierra.

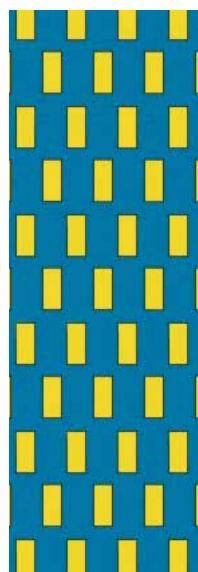
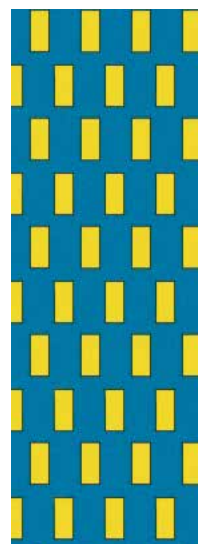
- Unos beneficiarios de la Acción Social que, al limitarse únicamente a cuadros de mando en un Ejército de recluta obligatoria, suponía solo un 33 % de la población-objetivo legalmente establecida al constituirse un Ejército profesional.
- Un escenario económico nacional que imponía una importante escasez de recursos y con un futuro inmediato con pocas posibilidades de cambio.
- Un estancamiento en la oferta del producto social que había provocado una sustancial disminución de su demanda.
- Una gran disparidad en los balances económicos de cada uno de los centros y residencias con déficits muy elevados en la mayoría de ellos que hacían tambalearse la continuidad de todo el sistema.
- Disfunciones en las plantillas de personal de los centros y residencias que dificultaban la posibilidad de atender correctamente toda la estructura y que implicaban un incremento

sustancial de la contratación externa y, por lo tanto, del gasto.

Todo lo expuesto, unido a la orden del Mando, exige la redacción de un Plan de Racionalización de la Acción Social en el Ejército de Tierra con toda una serie de acciones a corto y medio plazo, que incidan sobre los gastos e ingresos de las instalaciones, sobre la normativa actualmente en vigor y que, en algunos casos, constriñen la libertad de acción de los gestores de la Acción Social pero que tienen como objetivo principal «*hacer sostenible el sistema*», sin perder calidad ni cantidad en las prestaciones sociales que tradicionalmente se han proporcionado y ampliando la población objetivo a todo el personal al que legalmente le corresponde.

Las citadas actuaciones pueden ser clasificadas temporalmente en corto y medio plazo. Entre las primeras se encuentran las siguientes:

- Integración de centros/residencias de una misma área geográfica bajo un único Mando y con una única plantilla y organización.



CDSCMET San Felipe en Menorca

- Determinación y ejecución de cierres estacionales en las residencias que tengan un constatado bajo índice de ocupación en épocas concretas.
- Externalización de ciertos servicios en las instalaciones (cafetería, restauración, etc) que al ser gestionados por el propio centro exigían un elevado gasto en contratación de personal.
- Optimización del uso de las residencias, aumentando el índice de ocupación, mediante la utilización de ofertas y promociones que permitan la aplicación de tarifas reducidas.
- Optimización del número de usuarios de los centros deportivos mediante la actuación sobre dos campos. En primer lugar, una mejora de las instalaciones que haga más atrayente su utilización; posteriormente, acciones de captación de nuevos usuarios en las condiciones legales que establece la normativa en vigor.
- Optimización de la gestión de los recursos disponibles con la actuación en varios campos simultáneamente. Por un lado, realizando un importante esfuerzo sobre la contención del gasto mediante la unificación de procedimientos, la potenciación de los contratos centralizados para todas las Instalaciones de la DIAPER y un control exhaustivo de la utilización de esos recursos, tanto por los propios centros como por el órgano de dirección. Y por otro, impulsando actuaciones que impliquen un incremento de los ingresos como se ha explicado en los dos puntos anteriores. Todo ello con el único objetivo de «*hacer sostenible el sistema*».

Todas estas acciones, enmarcadas en el corto plazo, se encuentran actualmente en plena fase de implantación, con un grado de ejecución finalizado cercano al 80 % del objetivo final.

Entre las actuaciones clasificadas como de medio plazo, podemos señalar las siguientes:

- Reclasificación de los centros y residencias de la DIAPER que sea necesario para que puedan

ser utilizadas indistintamente por cuadros de mando y tropa.

- Persistencia en el incremento de la calidad del servicio prestado en centros, residencias y productos sociales que potencie su demanda y el uso de las instalaciones.
- Potenciación del empleo de las residencias para actividades oficiales de las Fuerzas Armadas (reuniones, seminarios, cursos de inmersión lingüística, etc).
- Autorización de acceso y uso de los centros deportivos para los militares de tropa de carácter permanente o con compromiso de larga duración.
- Aumento de la oferta actualmente en vigor para el uso de las residencias de la DIAPER por los militares de tropa de carácter temporal.
- Racionalización de algunas actividades de utilización minoritaria en algunos centros deportivos y que generan un elevado déficit presupuestario.
- Externalización o cierre de algunas de las instalaciones que, una vez implementadas las medidas determinadas en el Plan de Racionalización, resulten insostenibles desde el punto de vista económico o de prestación de apoyo social.



Centro Deportivo Sociocultural Militar del ET, Hípica de Melilla



RM de Estudiantes del Patronato de Huérfanos del ET San Fernando, en Madrid

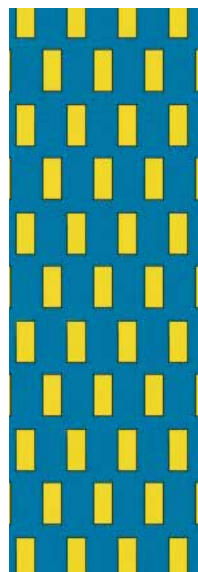
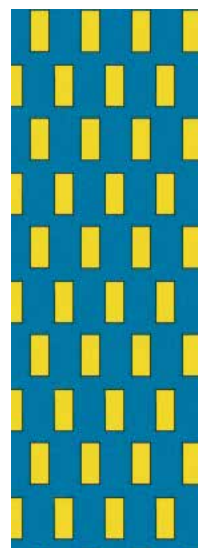
De estas últimas medidas enumeradas, algunas ya están en ejecución durante el año en curso y otras, que implican trascendentes modificaciones en la normativa en vigor, están en proceso de estudio y resolución con un posible futuro de implementación para los años 2015 y 2016.

En este trabajo, se debe hacer mención especial a las residencias de atención a mayores y las residencias de estudiantes. Sobre las primeras, señalar que ya en este año 2014 se ha reducido su número a dos —Nuestra Señora del Perpetuo Socorro en Burgos y Guadarrama en Madrid— y a medio plazo se pretende que su gestión deje de depender de la Acción Social del Ejército.

En cuanto a las residencias de estudiantes, dos de ellas —Mateo Calabro en Barcelona y Vallehermoso en Madrid—, han sido externalizadas para su gestión por una empresa privada y se han obtenido unas contraprestaciones que han permitido la optimización de la oferta de plazas de forma que ningún beneficiario del Ejército de Tierra con derecho a la prestación y reuniendo las condiciones requeridas quede sin plaza en alguna de las residencias ofertadas.

Por último, el nuevo Concepto Orgánico del MAPER, aprobado en este año 2014, introduce una innovadora estructura y organización en el Órgano de Dirección de la DIAPER, que deberá ser efectiva a partir del 1 de enero del año 2015, y que posibilitará una mejor gestión y hacer frente en mejores condiciones a los nuevos retos que en un futuro, a corto y medio plazo, se deberán asumir tanto en cambios de legislación como en asunción de cometidos.

Como conclusión, y dentro de las características que se desprenden del título del presente artículo, la racionalización de la Acción Social en el Ejército de Tierra *no implica hacer una DIAPER rentable*. Nada más lejos de la realidad, ni de la intención de todos los que intervenimos en la gestión de recursos en este campo. El objetivo es «*hacer sostenible el sistema*», es decir que la DIAPER sea capaz, utilizando la definición que del adjetivo da el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, «*de mantenerse por sí mismo, como lo hace un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes*». ■





POTENCIACIÓN DEL APOYO AL PERSONAL

Camilo Vázquez Manzano. Coronel. Artillería. DEM.

Los Recursos Humanos: perspectiva desde el Mando de Personal

La Directiva 03/08 del Concepto Logístico del Ejército de Tierra ya señalaba el desequilibrio existente entre los dos aspectos fundamentales de la asistencia al personal, Acción Social y Apoyo al Personal, con clara preponderancia hacia el primero, aunque su naturaleza no fuera estrictamente militar.

A resultados de ello, el Mando de Personal (MAPER), en su *Guía de Planeamiento*, define el Apoyo al Personal como el conjunto de actividades en apoyo al militar y su familia que redundan directamente en beneficio de una mayor disponibilidad de este para el servicio y coadyuvan a que pueda sentir cubiertas sus necesidades familiares y personales ante las exigencias del servicio. Adicionalmente da directrices para su potenciación, tanto en la estructura orgánica de la Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER) como en los órganos funcionalmente dependientes.

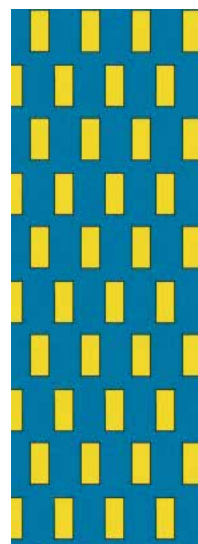
El Apoyo al Personal debe constituir la razón de ser de la DIAPER y de su organización, potenciando de forma evidente los cometidos derivados de esta función, que deberán ser actualizados de forma continua y vinculados plenamente con la realidad profesional y personal de quienes sirven en el Ejército. La prioridad principal va dirigida hacia el militar de cualquier empleo y escala que se encuentra en situación de activo o reserva con destino y sus familiares, pero sin dejar en el saco del olvido a aquellos que se encuentran en otras situaciones.

Las actividades relacionadas con el Apoyo al Personal son muchas y de muy diversa índole, por lo que es preciso considerar lo muy diluidas que están sus competencias, especialmente sus responsabilidades directivas que no solo descansan en la DIAPER sino en otros órganos, lo que dificulta la sistematización del apoyo mediante el desarrollo de una normativa específica y unas estructuras claras y precisas.

Se hace necesario transitar hacia una nueva estructura que permita potenciar el Apoyo al Personal en el Ejército de Tierra mejorando capacidades, procedimientos y desarrollando los sistemas utilizados actualmente o creando otros completamente nuevos.

No obstante, dejamos para un posterior desarrollo la estructura y los cometidos de cada uno de sus componentes, y vamos a dedicar este





espacio a las actividades relacionadas con el Apoyo al Personal.

ACTIVIDADES DE APOYO AL PERSONAL

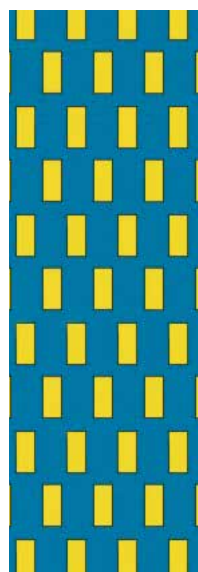
La Instrucción General 07/11 del Sistema de Personal señala que las actividades de Apoyo al Personal irán prioritariamente encaminadas a favorecer la integración del militar en su destino y puesto de trabajo, contribuyendo a solucionar sus problemas y los de su familia, derivados del desempeño profesional, en especial de la obligada movilidad geográfica, a lo que podemos añadir aun con mayor énfasis en los períodos de despliegue fuera del territorio nacional.

Asigna al MAPER la concreción de un catálogo de acciones que deberá actualizar y ampliar en función de necesidades y posibilidades. Para ello tomemos a un componente de las diferentes escalas y hagamos un seguimiento de su vida militar con sus diferentes vicisitudes abarcando desde su ingreso en el Ejército, materializado con su primer destino, pasando por sus cambios de destino, realización de cursos, ejercicios,

despliegue en operaciones, hasta su pase a la reserva o final de su compromiso.

El militar se enfrentará a lo largo de su carrera militar a múltiples cambios de destino, para los que le será necesaria, y muy especialmente en el primero, información tanto de las unidades como de otras cuestiones que le pueden ser fundamentales a la hora de tomar la decisión como: ubicación, cómo llegar, particularidades de la solicitud de transporte (especialmente el extrapeninsular), posibilidades de alojamiento ya sea en residencias o vivienda, transportes de la zona, medios para realizar la mudanza, servicios en las localidades próximas, disponibilidad de centros de educación infantil o de enseñanza en general, legislación autonómica o local sobre enseñanza, alquiler de vivienda, o contratos de luz, gas... Estos y otros asuntos deberán estar contemplados en los planes de acogida de las diferentes bases, acuartelamientos o establecimientos (BAE) donde están ubicadas las unidades de destino.

En el día a día, en situaciones específicas o extraordinarias, deberá estar informado de





Oficina de Apoyo al Personal (OFAP) 405, en la Base General Morillo, Figueirido (Pontevedra)

asuntos relativos a asistencia de distinto tipo (sanitaria, religiosa, letrada o notarial, financiera, administrativa, defensa ante ataques al honor de la persona usando medios de comunicación o redes sociales...), seguros colectivos e individuales, ayudas (matrimonio, hijos, discapacidad, becas, cuidado de mayores); y cuando nuestros hijos tengan que ir a la Universidad, conocer la disponibilidad de residencias para estudiantes.

En los despliegues fuera del territorio nacional, hay que trasladar todo lo anterior al día a día en operaciones, siempre que la situación lo permita, siendo además el momento en que el apoyo debe ser más cercano y eficaz. Se debe facilitar un rápido y eficaz contacto a través de los diferentes medios disponibles: correo, telefonía, Internet... Los familiares deben sentir que somos capaces de reaccionar ante cualquier necesidad, para lo cual se piensa establecer un número 900 de atención a las familias y el contrato de un seguro multirriesgo de cobertura nacional, y habilitar cuando, por desgracia, las cosas se tuercen los equipos de apoyo a la familia y la Unidad de Heridos y Fallecidos. La guía de apoyo a las familias se hace imprescindible.

Debemos tener presentes los momentos de ocio o el regreso después de largos meses fuera, con la disponibilidad de centros deportivos militares, de una oferta hotelera y de vacaciones, propia o de agencias externas, actividades deportivas y familiares, campamentos de verano, viajes y estancias en el extranjero...

Otro asunto de importancia vital es la promoción profesional de nuestro personal, preparándolo para el acceso a las escalas de oficiales y suboficiales, o mejorando su nivel de estudios o capacidades profesionales.

En esta línea argumental, llegamos al final de la vida militar por fin de compromiso o pase a la reserva, lo que de una manera general se ha llamado desvinculación. En este momento también debemos seguir actuando, facilitando cursos (de acceso a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, de Formación Profesional), ofertas de empleo, acceso a otros puestos de la Administración del Estado, o simplemente ayudando en los trámites para el paso a la nueva situación.

Como se puede ver, las actividades que abarca el Apoyo al Personal son muchas y muy variadas. Y en contra de lo que se pueda pensar, muchas de ellas ya están en marcha, aunque como hemos comentado anteriormente están muy diluidas, dependen de diferentes mandos y la información sobre las mismas es difícil de encontrar. Así, la primera cuestión que se nos plantea es la posibilidad de que todo militar, en cualquier situación, y su familia puedan tener acceso a toda la información referente al Apoyo al Personal; y eso se conseguirá si está disponible en Internet mediante la creación de un portal *web* de la DIAPER.

A la Intranet no tiene acceso la mayoría de nuestros militares de tropa, los militares en situaciones distintas a la de activo, y muy

significativamente nuestras familias. La búsqueda de información en Intranet requiere muchas veces un profundo conocimiento de la estructura del Ministerio de Defensa, no está actualizada, es farragosa y lo ya dicho, no es accesible a todos. Ello hace que muchas de las actividades relacionadas con el Apoyo al Personal sean desconocidas para la mayoría de los militares y sus familias. Se pretende que el portal *web* de la DIAPER sea la puerta de acceso a las informaciones de todas las actividades actuales, más las que vayan surgiendo; dispondrá de muchas referencias cruzadas para poder llegar a un mismo sitio aunque por distintas rutas lo que facilitará la búsqueda.

La gran variedad de actividades expuesta nos lleva a la necesidad de una organización capaz de su control, lo que nos conduce a la nueva estructura de la DIAPER y más exactamente a la nueva Subdirección de Apoyo al Personal.

LA SUBDIRECCIÓN DE APOYO AL PERSONAL

Para hacer esto realmente válido es fundamental disponer de una estructura que cuente principalmente con tres elementos:

- El capital humano suficiente que permita ejecutar estas acciones de manera efectiva, con capacidad de conocer las distintas y verdaderas necesidades de nuestro personal y sus familias, y de reaccionar con prontitud a su diaria evolución.
- La suficiente competencia para innovar, tratando de mejorar las posibilidades, el campo de actuación y la población objetivo.
- La necesaria capacidad económica y de gestión que permita que el apoyo sea claramente identificable y apreciable.

Con tal fin se crea dentro de la DIAPER, la Subdirección de Apoyo al Personal (SUBAPER) con el cometido del análisis, programación



Curso preparatorio para ingreso en la Escala de Suboficiales. Residencia Militar de Promoción, Santoña (Cantabria)





Centro de Educación Infantil de la Base Príncipe, Paracuellos del Jarama (Madrid)

ejecución, administración y control de todas las acciones que en ese campo se lleven a cabo en el ámbito del Ejército de Tierra. En este sentido, tendrán dependencia funcional de ella todos los órganos del Ejército que realicen actividades enmarcadas en dicho concepto y que están definidas en el Sistema de Personal.

Bajo el mando de un general de brigada, se articula en las secciones de Análisis, de Apoyo al Ejercicio Profesional, de Calidad de Vida y Apoyo a las Instalaciones, de Apoyo a la Desvinculación, y la Unidad de Heridos y Fallecidos.

La Sección de Análisis es el órgano responsable del análisis y estudio de las necesidades de Apoyo al Personal, así como de la implementación, coordinación y control de cuantas acciones se lleven a cabo en dicha materia.

Se articula en Unidad de Análisis e Implementación con las funciones de determinar las necesidades, estudiar las posibles soluciones

o acciones a realizar, e implementarlas. En procesos posteriores deberá evaluar el grado de satisfacción del personal militar y sus familias a fin de actualizar o mejorar lo emprendido o articular nuevas acciones. Será el punto de contacto de las sugerencias e inquietudes del personal y por ello contará con tres analistas principales: un teniente coronel especializado en recursos humanos, un suboficial mayor y un cabo mayor, pues cada colectivo y cada situación necesita soluciones adaptadas a ellos.

Además consta de una Unidad de Difusión y Control que debe velar principalmente por el funcionamiento del portal *web* de la DIAPER para que sea una buena herramienta de acceso a una información útil y actual, que todos los enlaces funcionen y se alcance un alto grado de satisfacción para la mayoría del personal al que va dirigido. Actualmente el arranque del portal *web* es nuestro objetivo prioritario, y su posterior

mejora y mantenimiento será el desvelo de esta unidad.

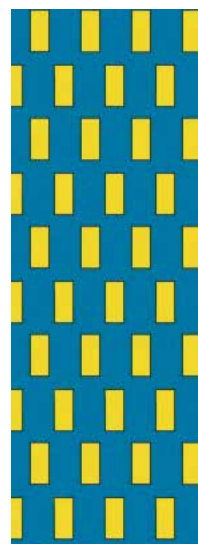
La Sección de Apoyo al Ejercicio Profesional es el órgano responsable de apoyar e informar al personal militar y sus familias en asuntos ajenos a la profesión militar, pero que influyen en su ejercicio en las diferentes vicisitudes profesionales (día a día, cambios de destino, ejercicios, despliegue en operaciones...).

Su Unidad de Asuntos Generales es el punto de información y ejecución de asuntos relacionados con la asistencia religiosa, sanitaria, letrada, financiera, seguros y otros asuntos que se implementen en beneficio de la integración del militar en su destino y para solucionar sus problemas y los de su familia derivados del desempeño profesional. Una especial dedicación va dirigida al apoyo a la educación de nuestros hijos, principalmente en la implantación de centros de educación infantil en las bases, acuartelamientos y establecimientos y convocatoria de plazas en residencias de estudiantes, así como

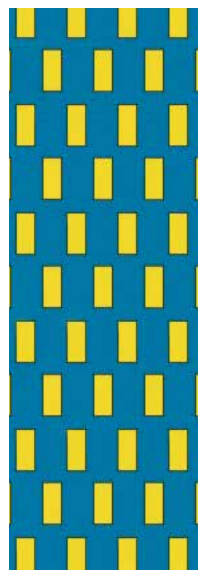
la distribución de información relativa a becas, ayudas a la enseñanza, legislación autonómica y local, carrera militar...

La Unidad de Apoyo en Despliegue y Ejercicios volcará su esfuerzo en satisfacer las necesidades provocadas por la ausencia del militar en estas circunstancias. Actualmente estudia la posibilidad de disponer de un número 900 de contacto gratuito que sirva de línea principal de encaminamiento de las solicitudes de ayuda de los familiares y algunas mejoras del apoyo diario como la contratación de un seguro multirriesgo, en las posibles actividades familiares en territorio nacional, y en zona si la situación las hiciera posible, y aquellas que faciliten una mejor reintegración a la vuelta del largo período de distanciamiento.

La Sección de Calidad de Vida y Apoyo a las Instalaciones es el órgano responsable de la gestión global de la calidad de vida en el Ejército de Tierra, así como de la canalización de los apoyos al personal militar a través de las BAE



Campamento juvenil de verano, Ronda (Málaga)





Oficina de Apoyo al Personal (OFAP) 145, en la Base San Pedro, Colmenar Viejo (Madrid)

donde este presta sus servicios. Para ello dispone, por un lado, de la Unidad de Calidad de Vida que es básicamente el equipo que lleva a cabo las inspecciones de calidad de vida en las BAE además de aquellos asuntos relacionados con la vivienda, los alojamientos y residencias logísticas como órganos funcionalmente dependientes de la DIAPER.

Y por otro lado está la Unidad de Oficinas de Apoyo al Personal (OFAP) y Puntos de Información (PI) dedicados al control y coordinación de su funcionamiento. Las 125 OFAP y 11 PI distribuidos por todo el territorio nacional, más aquellos creados para apoyo en el despliegue, son el esqueleto básico del Apoyo al Personal, responsables de dar cercanía al individuo en los asuntos relacionados a lo largo de este artículo, sin interferir ni recargar las responsabilidades de la cadena orgánica. Su personal, con dedicación exclusiva, debe estar preparado y especializado en sus funciones de asesoramiento e información, por lo que

es obligada una formación específica que se lleva a cabo mediante los cursos de gestor e informador.

Los mandos de unidades, centros y organismos deben ser conscientes de la importancia de las OFAP, y apoyarlas en lo necesario, pues deberán trabajar en dinámica relación con sus unidades de las que son referencia y razón de ser, en el entendimiento de que el Apoyo al Personal está íntimamente ligado a la eficacia de las unidades cuyos órganos de personal son finalmente el escalón básico del sistema.

El Patronato de Huérfanos del ET (PAHUET), órgano colaborador de la DIAPER, va a participar como un miembro más de este esqueleto de apoyo, al poner a disposición del mismo su red de representaciones para que allí donde sea posible, sea el elemento transmisor de información y canalizador de apoyos principalmente para el personal carente de OFAP de referencia como puede ser el pendiente de asignación de destino o en reserva.

Se trabaja en la homogeneización de la labor de las OFAP, especialmente en la redacción del Plan de Acogida y su contenido informativo, en mejorar su capacidad de difusión de la información que generan, actualmente en la Intranet y en un futuro a través del portal *web*. En la toma de decisión a la hora de elegir un destino, la información de esta red de oficinas es primordial y debe estar al alcance de cualquier militar y más especialmente de aquellos que se enfrentan a su primer destino como son los alumnos de la Academia General Militar y la Academia General Básica, o que desconocen todos los aspectos de su nueva vida, caso de la tropa que sale de los Centros de Formación de San Fernando y Cáceres.

La Sección de Apoyo a la Desvinculación es el órgano responsable de la ejecución del Apoyo al Personal militar en las materias de promoción educativa y orientación y apoyo para su reintegración al ámbito civil, una vez finalizada su relación con las FAS.

Su Unidad de Desvinculación trabaja principalmente en la gestión de los cometidos asignados a DIAPER en el sistema de aprovechamiento de las capacidades militares (SAPROMIL), emplazado en la DIGEREM (Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar), para ofrecer salidas profesionales al personal militar. Este sistema pretende facilitar al personal militar que así lo desee el tránsito al mercado laboral, posibilitando su reorientación y adoptando las medidas oportunas que permitan favorecer nuevas salidas profesionales.

La Unidad de Cursos se dedica a la difusión (no a la gestión) de cursos de promoción profesional dirigidos inicialmente a militares de tropa y que se llevan a cabo generalmente en las BAE. Es el caso de los cursos preparatorios para el ingreso en la Escala de Suboficiales, los formativos de Grado Superior/Bachiller/ESO, de ingreso en las FCSE, y de Formación Profesional. Caso especial son aquellos preparatorios para el ingreso en la Escala de Suboficiales que son gestionados por la DIAPER y se realizan en las residencias de Ronda y Santoña.

Finalmente, la Unidad de Heridos y Fallecidos lleva a cabo las actividades de dirección, información, asesoramiento, acompañamiento, gestión y trámites en materia de apoyo a heridos

y familiares de fallecidos y heridos, tanto si el hecho se produjo en acto de servicio o no. Su misión continúa con el seguimiento de la situación de los heridos hasta su alta.

CONCLUSIÓN

La gran variedad de temas o actividades y la distinta idiosincrasia del personal apoyado nos han llevado a determinar distintos problemas que el sistema debe solucionar, algunos ya directamente citados en este artículo.

El Apoyo al Personal ha sido desde siempre preocupación de los mandos de las unidades por su directa influencia en la moral de sus integrantes, lo que por otra parte ha provocado la heterogeneidad del mismo pues ha sido función de los esfuerzos de cada mando y de la OFAP que lo apoya.

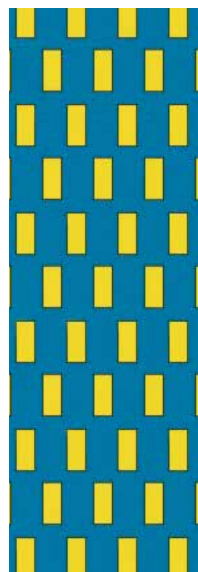
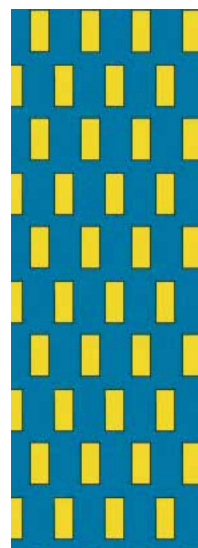
Otro aspecto detectado es la gran cantidad de personal militar que por ocupar un destino ajeno a la orgánica del Ejército de Tierra no dispone de una OFAP de referencia, así como todos aquellos que no tienen acceso permanente a la Intranet del Ejército.

Y por último, volvemos a señalar la dispersión de asuntos por ser competencia de diferentes organismos.

Consecuentemente los objetivos principales de la Subdirección de Apoyo al Personal para potenciar el Apoyo al Personal serán:

- Conseguir la homogeneización del apoyo prestado por las OFAP y las unidades, sin obstaculizar las acciones actuales, buscando que todas alcancen el máximo nivel posible.
- Que todos los componentes del Ejército de Tierra tengan una OFAP de referencia.
- Crear un portal *web* de la DIAPER por el que todos los militares y sus familias puedan acceder a toda la información referente al Apoyo al Personal de forma sencilla, actual y sin importar su origen. Al final siempre habrá un teléfono al que llamar o una dirección electrónica a la que escribir de forma que siempre haya una contestación y, si es posible, una solución.

En ello estamos trabajando con la ilusión de quien considera su labor útil, necesaria y altamente gratificante al alcanzar los objetivos marcados, que no son otros que prestar el mejor apoyo a nuestro personal. ■





EL APOYO SANITARIO, UN RETO EN EVOLUCIÓN

Enrique Selva Bellod. General de Brigada. Cuerpo Militar de Sanidad.
Director de Sanidad del ET.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

En los últimos años, los cambios sociales y políticos que se han producido en la sociedad española han repercutido lógicamente en todas las estructuras estatales y de forma muy clara en la política, organización y misión del Ministerio de Defensa. Hemos pasado a tener un Ejército profesional, más reducido, incorporado a organizaciones de defensa internacionales, realizando misiones de cooperación tanto de paz como humanitarias. Todo ello conlleva cambios que afectan tanto a la Fuerza como al Apoyo a la Fuerza y dentro de este grupo al apoyo logístico sanitario.

Todo el Ejército se va transformando y adaptando a estas nuevas circunstancias. Nuestra pertenencia a estructuras defensivas internacionales nos obliga a reorganizarnos y asumir parte de las doctrinas ya adoptadas por nuestros aliados.

El apoyo logístico es fundamental para facilitar la misión principal de la Fuerza y dentro de este apoyo, el sanitario ha crecido en importancia y exige un gran esfuerzo de organización, medios humanos e infraestructuras.

La Dirección de Sanidad (DISAN) en coordinación con los nuevos conceptos en desarrollo de los Mandos de Personal y de Apoyo Logístico del ET y asumiendo



las doctrinas OTAN ratificadas por nuestras autoridades, se encuentra en pleno proceso de cambio, que afecta tanto a la organización como a su función.

En la organización, se establece una clara diferenciación entre los medios dependientes del Sistema de Personal (SIPE) y los dependientes del Sistema de Apoyo Logístico

(SALE); y en lo relativo a la función, se incorporan los nuevos conceptos de apoyo logístico del escalonamiento de medios (órgano que apoya unidad apoyada), que implica asumir la plena responsabilidad de los apoyos en permanencia. Además, las FARMET (farmacias militares) como órganos de ejecución de abastecimiento a las unidades, junto con la Unidad de Apoyo Logístico Sanitario (UALSAN), que aunque orgánicamente depende de la Brigada de Sanidad (BRISAN), funcionalmente depende de la DISAN en todo lo referente al abastecimiento y mantenimiento del material sanitario (Clase VIII), completan la malla de gestión del SALE.

Además de estos cambios organizativos y funcionales, la DISAN está inmersa en el desarrollo de un nuevo modelo profesional. Se está diseñando una nueva trayectoria profesional que afecta a todas las especialidades fundamentales e incluye una formación básica y continuada exigente, y que responda las necesidades formativas que el ET precisa.

Por otro lado, estamos planificando el máximo desarrollo de la cadena asistencial, incorporando al sanitario/paramédico como primer eslabón de la atención sanitaria, elaborando junto con un grupo de trabajo el contenido de la formación básica de este personal y valorando los cambios legislativos necesarios para que este apoyo pueda ser realizado.



Como decía Herman Hesse: «Para que pueda surgir lo posible, es necesario intentar una y otra vez lo imposible», que yo matizaría como lo difícilmente posible, aunque imprescindible. ■





SITUACIÓN ACTUAL DEL CUERPO MILITAR DE SANIDAD

Enrique Selva Belod. General de Brigada. Cuerpo Militar de Sanidad.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

Hace dos años escribí un artículo sobre la situación de la Sanidad Militar, centrada en la problemática de los médicos militares, recurso crítico dentro de las necesidades de los ejércitos, bien conocido por todos desde hace más de 15 años y que, por desgracia, se va extendiendo de forma progresiva a otras especialidades fundamentales del Cuerpo Militar de Sanidad (CMS) como es la Enfermería. Poco ha cambiado desde entonces: seguimos en la cuesta abajo con aumento progresivo de bajas, insuficientes nuevas incorporaciones y aunque el nuevo sistema de formación de médicos en el Centro Universitario de Defensa mejorará este déficit, tendrán que pasar diez años hasta que tengan una cualificación adecuada para su ejercicio profesional, lo que nos deja en una situación muy difícil. Estamos ante una organización en situación crítica, con más amenazas que oportunidades, más debilidades que fortalezas, ausencia de sentimiento de grupo homogéneo y desconocimiento, en parte de nuestros efectivos, de nuestro objetivo final: el Apoyo Sanitario a la Fuerza en operaciones.

Leyendo informes sobre la evolución de la Sanidad Militar podemos comprobar que ya en el siglo XIX existían los mismos problemas y que hemos sido incapaces de resolverlos, además de crear otros nuevos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La sociedad ha cambiado, el Ejército ha cambiado, estamos incorporados a organismos internacionales, participamos en misiones de interposición para la paz, en misiones humanitarias, formamos parte de fuerzas multinacionales y tenemos asumidos una serie de compromisos internacionales a largo plazo. Todo ello condiciona la misión, organización y medios globales de nuestro CMS.

La misión asistencial del CMS ha finalizado. El Sistema Nacional de Salud tiene los medios, organización y estructura suficientes para atender a toda la población sin necesidad de utilizar los medios de la Sanidad Militar. El ISFAS (Instituto Social de las FAS) tiene la capacidad de concertar la atención sanitaria de los militares y sus familiares con distintas entidades sanitarias. Sin embargo, la actividad final, de médicos y enfermeros, es asistencial (en ejercicios y operaciones) para atender a las bajas en condiciones normalmente difíciles, bajo el fuego enemigo o en medio hostil, con pobres recursos, bajas graves, politraumatizados; y para ello,



se necesita una formación teórica y práctica de emergencista o medicina de catástrofes.

La mayor parte de los médicos militares pertenecen a una época en la que se les estimulaba para realizar distintas especialidades médicas, muchas de las cuales, en la actualidad, carecen de interés militar. Es decir, están cualificados para realizar una actividad que hoy en día no es demandada por los Ejércitos.

La mayor parte de los médicos y enfermeros destinados en las unidades no tienen una formación continuada y acreditada para actuar como emergencista. Su actividad diaria no permite una cualificación adecuada para realizar una asistencia estabilizadora de una baja en el teatro de operaciones (TO).

En el Ejército de Tierra la falta de personal, la elevada edad (media cercana a los 55 años) de los profesionales, sobre todo médicos, la falta de nuevas incorporaciones en los últimos años y la

gran cantidad de personas no aptas para misiones por distintos conceptos provocan incapacidad para dar el apoyo sanitario requerido, tanto en territorio nacional como en operaciones, pese a sobrecargar a aquellos que permanecen activos sin restricciones.

En el resto de especialidades fundamentales, la cobertura de plantillas está en cifras aceptables cercana al 85%, las plazas de ingreso ofertadas son ocupadas al 100% y aunque existen problemas de organización y de función mejorables —que serán expuestos a lo largo de este artículo— no suponen un recurso crítico y cumplen con su misión de apoyo sanitario en sus campos específicos sin dificultad.

La falta de médicos y enfermeros militares en las unidades obliga a utilizar personal de los hospitales militares (ROLE 4) de cualquier especialidad para realizar misiones ROLE 1 para las que no están, ni se sienten, cualificados.



Atención de heridas (Irak)



En la actualidad se está realizando una reducción progresiva de la Plantilla Orgánica en el CMS, que afecta fundamentalmente a médicos y enfermeros, lo que va a obligar a realizar cambios para mejorar la eficiencia de los escasos recursos humanos.

Existe una dicotomía entre la Sanidad Militar asistencial y la operativa que da lugar a una falta de unificación de criterios y objetivos. Lo que para unos es un objetivo (atender a la población con criterio exclusivamente asistencial), para otros es solo un medio para formar, adiestrar y mantener la cualificación de sus profesionales sanitarios con el objetivo final de realizar el Apoyo Sanitario a la Fuerza en TO de forma eficiente.

La organización del CMS no tiene una estructura piramidal, sino que cuelga de distintas dependencias, en un organigrama transversal, con dispersión de medios y criterios, lo que da lugar a una disminución de la eficiencia en el cumplimiento de su misión.

Aunque la sociedad civil valora de forma positiva al Ejército por sus hechos, por su honestidad, entrega y austeridad, la realidad es

que cada día disminuyen las vocaciones militares y en el terreno de la Medicina esto se acentúa.

Tenemos a nuestro favor:

- Un grupo de profesionales extraordinarios que conserva la ilusión, que comprende el verdadero objetivo del CMS, que lucha por conseguir una organización, preparación y estandarización de procesos y procedimientos que permita el cumplimiento de nuestra misión de la forma más eficiente posible.
- Conciencia de toda la estructura militar de la gravísima crisis del CMS que condiciona, en parte, nuestros compromisos internacionales en materia de defensa.
- Medios hospitalarios, logístico-operativos, estructuras y unidades sanitarias que, con gran esfuerzo, funcionan con calidad.

Desde la Dirección de Sanidad del ET se realizó hace un año una encuesta entre el personal facultativo con el fin de conocer datos sobre la experiencia profesional, formación, tipo de trabajo, actividades en la rutina diaria, necesidades de mayor formación teórica y práctica, medios disponibles, nivel de idiomas, visión



Farmacia en Irak

de su profesión en el ámbito militar, propuestas de mejora. Esta encuesta fue dirigida a médicos y enfermeros, por ser el recurso más crítico del CMS. Como conclusiones podemos destacar:

- a) La edad media de los médicos es muy alta, con una pirámide poblacional invertida.
- b) Una gran mayoría cree que está preparada para realizar su misión tanto en territorio nacional como en misiones internacionales, pero considera necesaria una formación suplementaria tanto teórica como práctica y que esta se realice de forma continuada para adquirir y mantener conocimientos y habilidades.
- c) Se considera de interés realizar guardias en urgencias, tanto hospitalarias como extra-hospitalarias. Además, se matiza que esta formación debería formar parte de su actividad profesional, similar a los ejercicios de instrucción y adiestramiento del resto de la Fuerza.
- d) La telemedicina es considerada como un instrumento de interés, que proporciona una ayuda esencial en la atención de las bajas sanitarias en misiones internacionales. Por

otro lado, se cree necesaria una mayor formación en la utilización y posibilidades de la misma.

- e) El nivel de idiomas es bajo tanto en Medicina como en Enfermería.
- f) Todos tienen una baja actividad asistencial, lo que dificulta mantener un grado de adiestramiento adecuado.
- g) Hay algunas labores exentas de interés, muy burocráticas, que hacen que los profesionales busquen otras salidas.
- h) Se considera fundamental realizar una formación continuada en emergencias y en idiomas.

La encuesta nos permite confirmar lo que todos tenemos en mente, la Sanidad Militar asistencial finalizó hace más de una década. Es necesario un cambio radical en nuestros planteamientos y este cambio pasa por adaptar a un grupo profesional de alta cualificación, muy demandado por la sociedad, a las necesidades de la Defensa y que como en todos los cambios, tenemos que seguir el ciclo de la calidad: planificar, actuar, valorar, corregir y vuelta a empezar.



Vista aérea del Hospital militar de campaña



Tenemos ejemplos a seguir de cambio con éxito en este campo como el sufrido por los servicios de urgencias tipo SUMMA/SAMUR, que han conseguido un servicio y un grupo profesional de muy alto nivel, partiendo de una situación muy negativa.

Existen múltiples líneas estratégicas para alcanzar el éxito, aunque todas ellas suponen asumir cambios importantes, riesgos y sacrificios significativos.

Las propuestas de mejora se materializan en:

- Elaborar un nuevo y completo plan estratégico de la Sanidad Militar, definiendo misiones, objetivos, estructura, organización, líneas estratégicas, medios materiales, personal, formación...
- Diseñar un programa de captación y retención de nuevos miembros, buscando aquellos aspectos que mejoren la capacidad de atraer y competir con el resto de la Sanidad Pública. Estos cambios tienen que fundamentarse en varios pilares:
 - Desarrollo profesional:
 - * Desarrollar una carrera profesional atractiva, definiendo etapas y requerimientos para su consecución.
 - * Valoración curricular adecuada, tanto para la vida militar como para la civil.
 - Reconocimiento profesional: Exige una buena formación inicial y continuada, posibilidad de complementar la misma en diversos centros nacionales o de otros países, siempre en aquellos temas de interés militar.
 - Reconocimiento social: Esto hay que ganárselo por méritos propios con publicaciones, participación en congresos, transmisión de la imagen de grupo cohesionado, formado, acreditado, comportamiento esmerado con el paciente/baja y en general en el cumplimiento de nuestra misión.
 - Competencia económica: Evitar discriminaciones internas y externas.
- Integración de la sanidad asistencial con la sanidad logístico-operativa haciendo que todos los miembros del CMS participen en labores asistenciales o propias de su especialidad fundamental y/o complementaria y que todos estén virtualmente encuadrados en una unidad sanitaria logístico-operativa con la que realizar ejercicios de instrucción y adiestramiento o

participar en misiones en los distintos escalones y formaciones sanitarias de tratamiento, según su capacitación. La atención sanitaria de las unidades operativas tendrá que cambiar, pues no se debe convertir al médico/enfermero militar en un médico/enfermero de empresa, esto se puede dejar en otras manos.

- Las especialidades complementarias de Medicina, Odontología y Enfermería deben ser aquellas con especial interés para los Ejércitos y la Armada.
- El material clase VIII (material sanitario y recursos farmacéuticos) debe ser coordinado por un órgano logístico central de Defensa dependiente de la Inspección General de Sanidad (IGESAN). Este material debe estar normalizado, las adquisiciones tanto de material fungible como inventariable se deben realizar de forma centralizada para abaratar costes y utilizar medios similares en los distintos niveles, desde ROLE 1 a ROLE 4, cada uno a su escala. De esta forma, cada miembro del CMS en operaciones conocerá perfectamente el material que ha de utilizar y además esto ayudará a evitar la obsolescencia del material no utilizado por las distintas unidades logístico-operativas. Las guías farmacológicas estarán unificadas y adaptadas a cada nivel de empleo, el catálogo de material fungible unificado, herramientas informáticas, normas operativas, procesos y procedimientos asistenciales unificados y adaptados a las distintas peculiaridades de cada Ejército.
- Los farmacéuticos cumplen con una misión fundamental en el abastecimiento y mantenimiento de material clase VIII. Las farmacias militares (FARMET) tienen una especial responsabilidad en la ejecución del abastecimiento de este tipo de material a las unidades, así como en análisis presuntivos de drogas y agua, solos o en colaboración con veterinarios y médicos. Consideramos necesario el apoyo y potenciación de su función.
- Los veterinarios tienen una máxima responsabilidad en labores preventivas, tanto sobre alimentos como higiene animal y medio ambiental, para lo cual deben tener la suficiente autonomía para cumplir con su misión sin interferencias. Para ello serán necesarios ciertos cambios en la organización.



Evacuación sanitaria (EVASAN) en Irak



- La Psicología debe salir del área asistencial y preventiva para, sin dejar una pequeña actividad asistencial, dedicarse a labores de prevención, selección, preparación, asesoramiento al mando en temas de organización y recursos humanos.
- Definición de una adecuada estructuración de la cadena logístico-operativa de tratamiento y evacuación con la introducción de los sanitarios/paramédicos en ella.
- Formación del personal de manera suficiente en calidad y cantidad para cumplir con la misión de apoyo logístico-sanitario de forma eficiente. Necesitamos tropa y suboficiales con la especialidad de apoyo sanitario, formados para realizar misiones concretas en esta parcela. Necesitamos técnicos en

emergencias sanitarias, auxiliares clínicos, técnicos en laboratorio, en hematología, en radiología, en veterinaria, en farmacia. Necesitamos enfermeros con formación en intensivos, en anestesia, en urgencias. Necesitamos médicos emergencistas, cirujanos e internistas polivalentes. Todo esto exige una formación continuada de largo alcance, cada uno a su nivel, buscando la excelencia.

En resumen, la situación crítica actual tiene solución, pero es imprescindible un cambio en nuestros planteamientos y todos sabemos por experiencia que los cambios producen un rechazo inicial. Estamos justo en ese punto. Necesitamos madurez, perseverancia, entrega, generosidad y capacidad de sacrificio. ■



PROPUESTA DEL MODELO DE CARRERA DEL PERSONAL SANITARIO

Francisco J. Saucedo López. Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina.

José Andrés Cabrera Cabrera. Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Medicina.

Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal

Los cambios globales de los últimos años en la sociedad española, en los objetivos estratégicos y en la organización de las Fuerzas Armadas han afectado muy directamente a la Sanidad Militar, a su misión, a su organización, a sus medios y a sus profesionales. Es, por tanto, preciso redefinir la doctrina sanitaria y crear nuevos caminos, entre otros: una carrera profesional que nos permita alcanzar los nuevos objetivos y recomponer los desajustes actuales. Por otro lado, creemos necesario completar la cadena de apoyo sanitario creando la figura del Sanitario, formado como Técnico en Emergencias Sanitarias, que será el primer eslabón en la atención a las bajas y que debe tener capacidad de actuación, según lo aprobado en el AmedP 22 (publicación médica aliada), ratificado por el Ministerio de Defensa.

La propuesta de carrera profesional contemplada por la Dirección de Sanidad, abarca los siguientes aspectos:

Captación en el Cuerpo Militar de Sanidad (CMS)

El número de efectivos del CMS en su especialidad de Medicina dentro del Ejército de Tierra es muy deficitario y es necesario mejorar nuestras estrategias de captación. Aunque la formación de médicos en el Centro Universitario de Defensa supone una buena iniciativa, los resultados son a largo plazo y precisamos otros caminos que aporten médicos a corto plazo y si es posible con la especialidad de mayor interés, desde el punto de vista operativo, que es la Medicina Familiar y Comunitaria (MFYC).

Formación Básica

En la Especialidad de Medicina, desde el primer momento se requiere una formación como emergencista, completada con conceptos básicos para el médico militar como la evacuación sanitaria por cualquier medio, incluido el aéreo, y la medicina subacuática.

Tras el periodo de formación deberían permanecer dos años en unidades operativas y durante ese periodo finalizar su formación (máster) en Emergencias Sanitarias. En este tiempo además de realizar el apoyo sanitario de su unidad, sería preciso participar en una misión. Pasados estos dos años, los profesionales tendrían dos opciones:

Los que elijan la rama asistencial (hospitalaria) podrán optar por cursar una especialidad médica/quirúrgica de interés médico-militar, incluida la Medicina Familiar y Comunitaria.





Consulta médica



Aquellos que opten por la rama logístico-operativa, tras finalizar su especialidad de MFYC ocuparán fundamentalmente puestos en las unidades de la Fuerza. Los médicos «logísticos» participarán en las labores de instrucción y adiestramiento, prevención y pericial de sus unidades en territorio nacional, así como en las labores de médico estabilizador (ROLE 1) o de admisión/*triaje*/urgencias en ROLE 2 en operaciones. A ellos correspondería el mando de unidades sanitarias de entidad compañía, grupo, agrupación, brigada y dirección de Sanidad. Los médicos que hagan el curso de Estado Mayor también saldrían de este colectivo.

Realizarían prácticas y cursos que contribuirían a la formación continuada, tanto en hospitales como en las urgencias municipales o de las CCAA.

La carrera profesional de Enfermería tendría los mismos condicionantes que la de Medicina. Se

consideran especialidades (hoy por hoy, habilidades) críticas y de interés militar: Urgencias, UCI, Anestesia, Laboratorio, Radiología, Hematología. El resto de especialidades fundamentales seguirían las mismas directrices, adaptándose a las peculiaridades de cada una de ellas.

Formación Continuada

El personal del Cuerpo Militar de Sanidad de las especialidades fundamentales de Medicina y Enfermería, así como el personal sanitario no facultativo, en aras de prestar la mejor asistencia sanitaria, precisa mantener actualizados sus conocimientos, actitudes y habilidades. Por ello se considera que la formación específica previa al despliegue debería complementarse con una formación continuada, y se debe minimizar en lo posible el impacto que la ausencia de este personal pudiera tener en la asistencia sanitaria de sus unidades.

En la actualidad los profesionales del CMS, especialidad fundamental Medicina realizan el curso de Soporte Vital Avanzado de Combate (SVAC) antes de una misión y algunos, de forma voluntaria, han podido realizar el curso PHTLS (*Prehospital Terauma Life Support*) y el C4 (*Combat Casualty Care Course*).

Para mejorar la formación de los oficiales médicos destinados en las unidades del ET y otros organismos no hospitalarios, se considera imprescindible la formación en Medicina de Urgencia, Cirugía y Traumatología Básica para atender y estabilizar las bajas en el primer escalón. Para ello se proponen: rotaciones por Urgencias Hospitalarias, Unidades de Cuidados Intensivos, Traumatología, Cirugía, Unidades de Politrauma y Unidad de Quemados, así como guardias de emergencias prehospitalarias. Asimismo debería actualizarse el curso de SVAC cada tres años, al igual que el entrenamiento en manejo de bajas NBQ. Es fundamental la formación en

evacuación sanitaria, telemedicina en campaña, diagnóstico por imagen (ecografía) y formación en idiomas, fundamentalmente inglés.

Los profesionales del CMS, especialidad fundamental Enfermería, reciben en la actualidad una formación previa a misión. Para mejorarla, se considera necesario que se realice de forma continuada y contemple campos como urgencias, politraumatizados, anestesia, unidad de cuidados intensivos (UCI), manejo de bajas NBQ y quemados mediante rotaciones tanto hospitalarias como prehospitalarias, así como formación en telemedicina, inglés técnico y evacuación sanitaria.

De igual forma se propone implantar, previo a misión, tanto para médicos como para enfermeros el curso C4.

Aunque no sea el objeto fundamental de este artículo, se aportan igualmente algunas ideas referentes a las restantes especialidades fundamentales del CMS.



Quirófano del Hospital de Campaña (HOC)



Estación de descontaminación de bajas NBQR

La formación continuada en la especialidad fundamental Psicología estará centrada en los temas que son de interés para el ET y que comprende: Psicología en operaciones, entrenamiento en estrés progresivo, psicología en emergencias, descompresión post-misión y Plan Antidroga del ET, además de aquellas otras referentes a su función como servicio de apoyo al mando.

La formación continuada para los oficiales veterinarios destinados en el Ejército de Tierra debe ir orientada a actualizar e incrementar su capacitación profesional para el desempeño de sus funciones, primordialmente en el apoyo prestado a los contingentes en misiones y operaciones fuera de territorio nacional. Para ello realizarán cursos de actualización de forma periódica sobre seguridad alimentaria, control de plagas, epidemiología y medio ambiente y entomología sanitaria.

Dentro de la formación continuada para los oficiales farmacéuticos se considera de interés

la realización de cursos en relación con su actividad profesional, entre los que destaca los de logística sanitaria, gestión y coordinación de recursos sanitarios en situación de emergencias y catástrofes, control de calidad de oxígeno respirable en aeronaves y hospitales y control de calidad del agua.

Dentro del campo de la formación en Odontología se deben definir como especialidades de interés militar la odontología familiar y comunitaria, la endodoncia y la odontología legal y forense.

Segundo Tramo de Carrera

Después de entre 15 y 20 años de servicio (entre 45 y 50 años de edad) se entrará en un segundo tramo de carrera profesional con distintas opciones:

- Formación suplementaria para ocupar vacantes de mando, gestión, dirección, recursos humanos, estado mayor.



- Cambio de especialidad tal como contempla la Ley de Troncalidad.
- Además en este tramo se debe prever la incidencia de la desvinculación de las FAS de una parte de los efectivos.

LA ESPECIALIDAD DE APOYO SANITARIO ETR

La participación en operaciones militares en proyección, de diferentes tipos, localización, riesgo... han puesto en evidencia, y así lo reclaman las unidades, la utilidad y necesidad de disponer de personal sanitario no facultativo, capacitado para asistir como primer interviniente en la cadena de evacuación sanitaria, realizando así un escalonamiento de medios en la cadena de evacuación de las bajas.

La formación sanitaria para este personal no facultativo se debe ajustar a la normativa general, pero añadiendo los requerimientos militares, lo que conlleva una normativa específica.

Al aprobarse el Reglamento de Especialidades Fundamentales de las Fuerzas Armadas, la especialidad fundamental Apoyo Sanitario (ASAN) adquiere carácter oficial para la Escala de Tropa (ETR) y se define su campo de actividad: «Los militares con esta especialidad desarrollarán actividades específicas de atención sanitaria, evacuación y traslado de bajas, así como otras actividades relacionadas con la función logística de asistencia sanitaria»; competencias similares a las requeridas en el ámbito civil para el título de Técnico en Emergencias Sanitarias.

Por otro lado, y con carácter general, el transporte sanitario por carretera determina que en

todas las ambulancias asistenciales dedicadas al soporte vital básico (SVB) y soporte vital avanzado (SVA) tanto el conductor como el acompañante, en su caso, estén en posesión del título de Formación Profesional de Técnico en Emergencias Sanitarias; asimismo las ambulancias no asistenciales deben contar, al menos, con un conductor que ostente el Certificado de Profesionalidad de Transporte Sanitario.

Por todo lo anteriormente expuesto, se hace imprescindible la implantación en el ET de la nueva especialidad fundamental Apoyo Sanitario y que su formación esté en consonancia con la legislación vigente.



BMR de Equipo Sanitario para Soporte Vital Avanzado (Irak 2003)

El documento Sanidad en Operaciones, PD4-616, en su anexo 1-A, relativo a la Formación Sanitaria del Personal no Facultativo, dice que en general, la formación sanitaria del personal no facultativo no solo se debe basar en una formación homóloga con los títulos civiles equivalentes, sino en la adquisición de una capacidad suficientemente práctica que le permita desarrollar sus destrezas en operaciones militares.

Por todo ello, la enseñanza de formación de los militares de tropa y marinería se logrará

alcanzando las competencias profesionales necesarias, adquiridas a través de la formación modular, con el objetivo último de obtener un título de técnico de formación profesional de grado medio o al menos un certificado de cualificación profesional.

Para el desarrollo de la especialidad fundamental de Apoyo Sanitario se han efectuado diferentes propuestas, basadas en el Plan de actuación sobre formación sanitaria de 2008, elaborado por el MADOC, en el que se contemplan los cursos de Formación Sanitaria del Ejército de Tierra.

Las propuestas han sido:

- Propuesta de formación sanitaria del personal no facultativo, emitida por la Dirección de Sanidad del ET. Desarrolla la Formación Sanitaria en el Ejército de Tierra (FSET), en nueve grupos, de los que solo se han puesto en marcha: FSET-1 (Primeros Auxilios), FSET-3 (Sanitario) y FSET-6 (Ayudante de clínica para militares de tropa).

Estos estudios son modulares y permiten una formación progresiva, escalonada, con una parte importante susceptible de realizarse a distancia. En el momento actual y según la legislación de ámbito general, como personal de apoyo sanitario no facultativo se considera a los Técnicos en Cuidados Auxiliares de Enfermería y el Técnico en Emergencias Sanitarias (TES), con sus dos certificados de profesionalidad dependientes de Atención Sanitaria a Múltiples Víctimas y Catástrofes y de Transporte Sanitario.

Se considera esencial que todo el personal que realice funciones de Apoyo Sanitario tenga una formación homologada, de acuerdo con el ordenamiento legal vigente que se completará con conocimientos de organización de sanidad militar y logística sanitaria.



Sesión de telemedicina

La formación sanitaria específica que la Dirección de Sanidad propone para el personal sanitario no facultativo, es la contenida en forma de módulos docentes en los distintos reales decretos que regulan las diferentes titulaciones: Técnico en Emergencias Sanitarias, Técnico en Cuidados Auxiliares de Enfermería, Auxiliar de Farmacia, Auxiliar de Veterinaria. Así mismo es necesario desarrollar, para las formaciones sanitarias de tratamiento (FST) las de Auxiliar en Radiología, en Laboratorio... como ha quedado demostrado en el ROLE 2 español de Herat (Afganistán), donde al finalizar su misión un técnico de radiología italiano, no hubo en las Fuerzas Armadas españolas personal con dicha cualificación para suplirlo.

Por ello es indispensable cambiar los planes de formación, haciéndose una nueva propuesta de Formación Sanitaria en ET, que incluya Técnico en Transporte Sanitario, Técnico Militar en Emergencias Sanitarias, así como los diferentes técnicos necesarios en las FST.

Grupo de Trabajo Formación Sanitaria del Personal no Facultativo del ET, en el ámbito del EME (Estado Mayor del Ejército), del que forman parte DIVOPE (División de Operaciones), DIVLOG (División de Logística),



MAPER (Mando de Personal), MADOC (Mando de Adiestramiento y Doctrina), FLO (Fuerza Logística Operativa) y FUTER (Fuerza Terrestre), que está desarrollando la referida especialidad fundamental (marzo 2014). Actualmente pendiente de obtener conclusiones y cuyo resultado será el aplicado en el ámbito de ET.

La DIGEREM (Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar) lidera el proyecto de creación de un título propio de las Fuerzas Armadas, Técnico en Operaciones Aisladas, incluido en los tres proyectos anteriores, con participación de IGESANDEF (Inspección General de Sanidad), direcciones de Sanidad de los Ejércitos, BRISAN (Brigada de Sanidad del ET), EMISAN (Escuela Militar de Sanidad) y UME (Unidad Militar de Emergencias), ante los requerimientos demandados por diferentes unidades, en operaciones militares; y de regulación de las necesidades formativas, más amplias que las requeridas en la vida civil, del referido personal (septiembre 2013).

Existen múltiples razones para crear una titulación específica para el sanitario en operaciones aisladas, no contempladas en el ámbito civil, cuyo origen radica en la situación táctica de combate, entre ellas:

- La asistencia es inmediata y limitada. El tratamiento debe realizarse en el siguiente escalón con capacidad quirúrgica.
- El periodo prehospitalario de atención sanitaria a las bajas, más largo que en el ámbito civil, es el más determinante. La experiencia demuestra que el 90% de las muertes ocurren antes de llegar a una instalación sanitaria.
- Estadísticamente, un porcentaje significativo de las muertes en combate son potencialmente evitables con una adecuada atención inmediata. De estas muertes evitables, la gran mayoría se deben a hemorragias exanguinantes (60%), neumotórax a tensión (33%) y obstrucción de la vía aérea (6%), situaciones que pueden ser resueltas en el lugar del suceso. Se estima que el 90% de estas muertes pueden ser evitadas, si reciben la adecuada asistencia en los primeros diez minutos.

La aplicación de estas técnicas plantea problemas legales (en el ordenamiento jurídico español, la única persona capacitada para diagnosticar, prescribir tratamientos y realizar maniobras invasivas en un paciente, ya sean estas de carácter diagnóstico o terapéutico, de modo autónomo, es el médico/ odontólogo), por lo que existe un vacío legal sobre el concepto de «competencia por necesidad vital» (sí hay una legislación específica para los trabajadores del mar). Es por tanto necesario, imprescindible y urgente, modificar las leyes para dar un respaldo legal a esta actividad.

CONCLUSIONES

A modo de resumen del presente artículo se extraen las siguientes conclusiones:

- Necesitamos un nuevo modelo de carrera profesional dentro del CMS que incluya desde la captación a la formación básica y continuada, que defina los distintos tramos y las diversas posibilidades profesionales, y que la haga atractiva, a la vez que útil y eficiente en el cumplimiento de su misión.
- Es imprescindible el desarrollo e implantación de la nueva especialidad fundamental de Apoyo Sanitario en el ET.
- Se considera esencial que todo el personal que realice funciones de Apoyo Sanitario, tenga una formación homologada, de acuerdo con el ordenamiento legal vigente que será completada con conocimientos de organización y logística sanitaria.
- La formación sanitaria específica que la Dirección de Sanidad propone, para el personal sanitario no facultativo, es la contenida en el Real Decreto 139/2007 de 29 de octubre (Técnico en Emergencias Sanitarias) y en los Anexos I y II del Real Decreto 710/2011 de 30 de junio (certificados de Profesionalidad de Transporte Sanitario y Atención a Múltiples Víctimas).
- En el momento actual, tanto el Ministerio de Defensa (Subsecretaría de Defensa a través de DIGEREM e IGESAN), como el Ejército de Tierra están realizando estudios para definir el nuevo perfil de los profesionales del CMS y de la especialidad de Apoyo Sanitario ETR, para obtener una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus misiones logístico-operativas. ■

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA *Ejército*



PARA SUSCRIPCIÓN, RELLENAR EL
BOLETÍN INFERIOR Y ENVIAR A:
Sección de Publicaciones de la JCISAT
Calle Alcalá nº 18 4ª Planta 28014
Madrid
email: revistaejercito@telefonica.net
ejercitorevista@et.mde.es



Datos facturación:

D.....

Empleo (militar) Escala (militar) Cuerpo/Esp. Fund.....

NIF..... Teléfono..... Correo electrónico.....

Dirección de envío

D.....

Calle..... N°..... Esc..... Planta..... Puerta.....

Población..... C.P..... Provincia.....

Deseo suscribirme a los 10 números ordinarios y 2 extraordinarios de la revista "Ejército" que se editan anualmente y cuyo importe total es de:

- Para España..... 12,02€ anuales (IVA y gastos de envío incluidos)
- Para Unión Europea..... 18,03€ anuales (IVA y gastos de envío incluidos)
- Para el resto del mundo..... 24,04€ anuales (IVA y gastos de envío incluidos)

Que abonaré mediante:

- Cheque nominativo a favor del "Centro de Publicaciones del MINISDEF".
- Transferencia bancaria a favor de: "Centro de Publicaciones del MINISDEF", con código de cuenta: ES28 0182 2370 4702 0150 3658 del BBVA, en Madrid (España)
- Domiciliación Bancaria (no válida para suscripciones desde el extranjero).

Rellenar solamente en caso de domiciliación bancaria

D.....
autorizo al Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa, para que con cargo a mi cc. Núm. (IBAN),

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Del Banco o Caja.....

Con domicilio en la Calle.....

Población..... C.P..... Provincia.....

Sean abonados los recibos correspondientes a la suscripción de la Revista "Ejército".

En....., a..... de..... de 20....

Firmado:

Datos de carácter personal

En cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de carácter personal, la Sección de Publicaciones JCISAT procesará los datos personales, incluyéndolos en el fichero de datos de carácter personal de gestión de la Revista Ejército. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose por escrito a la Revista Ejército, C/ Alcalá, 18, 4ª, Madrid (28014), ó a la dirección de e-mail ejercitorevista@et.mde.es. El suscriptor será responsable de la inexactitud o falta de actualización de los Datos Personales aportados.

Puede suscribirse rellenando el boletín de suscripción electrónica en la siguiente dirección

http://www.ejercito.mde.es/Galerias/Descarga_pdf/EjercitoTierra/revista_ejercito/Boletin_de_Suscripcion.pdf

Impresión de la Fija de Honor a S.M. el Rey Felipe VI, como Capitán General del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire, por su gracia
S.M. el Rey Juan Carlos I



ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA SANITARIA DEL EJÉRCITO DE TIERRA

José Rolle Martínez. Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Farmacia.
Francisco Pérez Garrido. Coronel. Infantería. DEM.
Carlos Agudo Mayorga. Coronel. Cuerpo Militar de Sanidad. Veterinaria.

**Los Recursos Humanos:
perspectiva desde el
Mando de Personal**

Una serie de factores, alguno de ellos muy determinante, se han ido concatenando en tiempo y forma de manera que resulta inexorable y urgente la necesidad de un cambio en la organización de los Servicios Sanitarios del Ejército de Tierra. Las actuales circunstancias de reorganización que afectan a esta Dirección de Sanidad (DISAN) con motivo del nuevo Concepto Orgánico del Mando de Personal han propiciado reconsiderar el enfoque dado hasta ahora al funcionamiento de la Sanidad en el ET.

Quizás el detonante de este nuevo enfoque sea, por un lado, la reorganización de la red de farmacias militares (FARMET), unida a la posible centralización de los apoyos en permanencia en la DISAN; y, por otro, la cada vez más exigua disponibilidad de personal facultativo, muy especialmente de médicos.

Pasados ya unos meses desde la integración de todas las farmacias militares en la Dirección de Sanidad, lo que ha supuesto una reducción de doce farmacias y su ubicación en las bases principales, se puede asegurar que el resultado es positivo con una mayor eficacia organizativa, pues la unificación de criterios y de procedimientos permite una gestión más coordinada y además se tiene un conocimiento mayor y más inmediato de la situación y rendimiento de las FARMET al evitarse mandos intermedios y estar unificada la cadena orgánica y la funcional.

Actualmente ha habido también un cambio en la estructura orgánica de la Dirección de Sanidad, como consecuencia del nuevo Concepto Orgánico del Mando de Personal, lo cual ha supuesto así mismo la reestructuración de la Sección de Recursos de dicha Dirección. Se ha creado un Área de Farmacia, compuesta por dos secciones, la de Recursos Sanitarios y la de Farmacias. En esta nueva concepción orgánica se introduce el Elemento de Control Logístico, dependiente también del Jefe de Área de Recursos, para ejercer el control logístico del abastecimiento y mantenimiento de los recursos sanitarios dentro del Sistema de Apoyo Logístico del ET (SALE).

También la Sección Preventiva Asistencial se reestructura, creándose un Área de Sanidad, con las correspondientes Sección de Medicina y Sección de Veterinaria. El Negociado de Psicología se transforma en sección y se independiza del Área de Medicina, potenciando así su vertiente de apoyo al Mando.

Las nuevas Farmacias Militares, ubicadas en las bases, acuartelamientos y establecimientos (BAE), como órganos de ejecución logística que son, proporcionan en el marco del SALE apoyo a las unidades, centros





Ambulancias de Soporte Vital Avanzado

y organismos (UCO) en abastecimiento de medicamentos, vacunas y demás recursos sanitarios; y, en el marco del Sistema de Personal, mantienen la acción social y proporcionan apoyo en analíticas de drogas en orina y drogas aprehendidas (Plan Antidroga del ET), de aguas de consumo y de piscinas, inspecciones sanitarias a instalaciones, eliminación de residuos sanitarios peligrosos de las BAE, aplicación de medidas para evitar la propagación de enfermedades y medio ambiente en colaboración con las otras especialidades fundamentales de Sanidad.

La problemática actual de las Farmacias Militares del ET comienza por la dificultad de cobertura de las dos vacantes de oficial farmacéutico existentes, lo que conlleva que en algunos casos haya que solicitar apoyo a otras FARMET con la designación de comisiones de servicio o solicitar apoyo a otros Ejércitos.

Por otra parte, las nuevas FARMET requieren una actualización de infraestructuras para adecuarse a las necesidades actuales y a la normativa vigente. Las limitaciones presupuestarias han influido de forma notable en este aspecto de las instalaciones, con remodelación de edificaciones obsoletas con mayor o menor acierto.

Volviendo a la idea de unificar la cadena funcional y la orgánica, esta ha sido también una de las conclusiones a la que ha llegado esta

Dirección en lo relativo a la seguridad alimentaria y al apoyo veterinario.

Este tipo de apoyo en permanencia se presta desde hace años desde una concepción del apoyo por áreas o entornos de actuación. La mayoría de los puestos de oficial veterinario se han creado en las USBA/USAC (Unidad de Servicios de Base / Acuartelamiento) como consecuencia de que los cometidos principales están relacionados con las instalaciones, aunque a las UCO que presta apoyo son múltiples y variadas en cuanto a actividad y dependencia.

La planificación y ordenación de este sistema reticular se realiza desde la DISAN, mientras que la coordinación, seguimiento y ejecución se hacen desde la Agrupación de Sanidad respectiva y las unidades de destino de los oficiales veterinarios.

El día a día nos ha permitido evaluar los problemas y conflictos que genera esta doble dependencia funcional y orgánica del oficial veterinario.

Es difícil, en ocasiones, hacer entender a los jefes de estas unidades y/o bases que el cometido asignado al oficial veterinario abarca necesariamente la atención a otras UCO, que en algunos casos ni siquiera pertenecen al ET, y que las prioridades y las medidas de actuación se deben establecer mediante criterios técnicos.



Tampoco es fácil por parte de estos aceptar el facilitar medios, personal y vehículos para realizar actuaciones o tratamientos en otras unidades, sobre todo en la actual coyuntura económica. Y lo que es probablemente más relevante en cuanto a la función técnica, toda la documentación generada, en muchos casos delicada (informes, actas de inspección, etc) tiene que ser tramitada por la cadena orgánica de mando, rompiéndose la confidencialidad o reserva que debe conllevar ese tipo de información.



Campo de refugiados en Kabul, Afganistán

En este sentido, la actual normativa sobre Seguridad Alimentaria en las Fuerzas Armadas, OM 11/2013, consecuencia de la adaptación de la Ley 17/2011 de 5 de julio de Seguridad Alimentaria y Nutrición al ámbito de las FAS, define en el artículo tercero, punto 2 apartado b) *«agente de la autoridad sanitaria: el oficial veterinario en el ejercicio de sus funciones, desarrollando cometidos de control oficial»*.

Una vez reconocida esta figura, resulta incongruente a todos los efectos en lo que afecta a la objetividad e independencia en el ejercicio de sus funciones, que siga encuadrado orgánicamente en cualquier unidad susceptible de sus actuaciones inspectoras y que sea el jefe de esta el que determine su valoración y calificación y, por tanto, su futura proyección profesional.

El planteamiento que se debe abordar es estructurar el Servicio Veterinario del ET mediante una progresiva concentración de personal, material y medios, creando núcleos veterinarios de disposición geográfica adecuada que permitan seguir realizando el apoyo a todas las UCO de su demarcación.

La agrupación de los oficiales veterinarios y personal auxiliar permitiría además de una estructura funcional mejor jerarquizada que la actual, disponer de personal facultativo más especializado por áreas o cometidos (seguridad alimentaria, atención clínica, control de plagas, sanidad ambiental...), equipos DDD mejor dotados y entrenados, y sobre todo desarrollar los cometidos asignados no solo con independencia y objetividad, sino con mayor racionalización de los medios y una mejor eficacia, rapidez y calidad de las prestaciones.

Con objeto de minimizar los problemas expuestos y evitar las interferencias de la cadena orgánica sobre la funcional, se vislumbra como una posible solución el establecer una estructura parecida a la de las FARMET, de forma que existan núcleos de apoyo sanitario, dependientes orgánicamente de la Dirección de Sanidad y que irradian en su área geográfica los apoyos necesarios.

La solución que se apunta en el presente artículo, permitiría disponer de una estructura reticular de apoyo sanitario basada, por ejemplo, en las bases donde se ubican actualmente las FARMET (con el refuerzo de instalaciones apropiadas).

El primer paso ya está dado con el apoyo en recursos sanitarios y medicamentos a través de las FARMET. El siguiente paso, por la facilidad de llevarlo a cabo, sería agrupar junto a las FARMET al personal veterinario y los medios necesarios. Se dispondría así de un núcleo que tendría, por un lado, la FARMET actual y, por otro, a los oficiales veterinarios, suboficiales auxiliares VAV, MT conductores/aplicadores de biocidas y vehículos y material específico. Cabe señalar que actualmente un apoyo veterinario implica a la

unidad de destino del oficial veterinario, a la unidad de destino del auxiliar VAV y a los medios y conductor de la USBA/USAC. Por tanto, para realizar cualquier apoyo veterinario es necesario coordinar a varias personas y unidades, aunque sea solo para efectuar una simple desinsectación. La experiencia demuestra que algunos apoyos no se realizan ante la dificultad de conseguir reunir a todo el personal y los medios necesarios, y se externaliza el apoyo puntualmente.

En el resto de las especialidades del Cuerpo Militar de Sanidad: Medicina, Enfermería y Psicología (excepción hecha de Odontología, cuyo personal está ya ubicado en las grandes bases), al estar más relacionadas con el funcionamiento de las unidades, tanto en sus acuartelamientos como en ejercicios, es más complejo concebir una estructura organizativa acorde con la solución apuntada en los párrafos anteriores. Sin embargo, hay que ser conscientes de que la escasez de médicos obliga, hoy por hoy, a disponer de todo el personal facultativo de la forma más centralizada posible para prestar el apoyo médico necesario a las unidades. Por ello, si bien es prematuro adelantar soluciones, habría que considerar que en las BAE existieran en el futuro próximo puestos de médico a cubrir con oficiales médicos APL (apto con limitaciones) o en situación de reserva y crear puestos de personal civil con dicha titulación, de forma que este personal asumiera los cometidos propios del «médico de empresa», para desembarazar de este cometido a los oficiales médicos destinados en las unidades operativas.

Otro aspecto que no se debe olvidar, pues de nada sirve modificar estructuras si no preparamos a las personas que las nutren, es la adecuada formación del personal del ET que cumple cometidos en las unidades de Sanidad.

Son necesarias y urgentes la formación y cualificación del personal auxiliar, sobre todo en lo que afecta a Aplicadores de Plaguicidas,

asignatura aún pendiente de resolver y que por normativa deberá obtener la titulación necesaria antes de mediados del próximo 2016. Así mismo, la incorporación desde enero de este año de personal de tropa a las farmacias obliga a realizar un esfuerzo de formación en las materias relacionadas con la función farmacéutica y de laboratorio, tal y como determina el Real Decreto 1689/2007, de 14 de diciembre, por el que se establece el título de Técnico en Farmacia y Parafarmacia y se fijan sus enseñanzas mínimas.

En definitiva, en este artículo se aboga por crear unos núcleos de apoyo sanitario, orgánicamente dependientes de la DISAN, con personal debidamente formado y con titulaciones homologadas, desde donde se centralicen todos los apoyos de Sanidad con criterios únicos. La ubicación lógica, sin haber hecho un estudio en detalle, sería en las BAE de cierta importancia o en aquellas que por su ubicación permitieran un mejor apoyo en el área de responsabilidad.

Hoy por hoy, la centralización de los recursos humanos y materiales en lo relativo al apoyo sanitario es una necesidad que no podemos demorar más, pues la solución a la situación que sufrimos no llegará desde el exterior de la institución y deberemos ser nosotros los que minimicemos las dificultades mediante una mejor organización interna. ■



Suministrando al hospital de Kabul



CONCLUSIONES

Juan E. Aparicio Hernández-Lastras. Teniente General.
General Jefe del Mando de Personal

Dotarse de un adecuado Sistema de Personal es sin duda la meta que siempre debe guiar a todos los miembros del Mando de Personal (MAPER), tanto los presentes como los que progresivamente se incorporen a él. Este sistema debe permitir a nuestro Ejército disponer de los recursos humanos que precisa, competentes, preparados, motivados, y capaces de adaptarse a los continuos cambios de la situación y al tiempo garantizar a todos sus componentes unas perspectivas de carrera gratificantes e ilusionantes, donde nada se tema de la arbitrariedad ni se pueda esperar del favor.

Para poder disponer de este sistema es fundamental que, tanto los que cada día trabajamos en él como los órganos responsables de la dirección global de nuestro Ejército, no cejemos en estudiar la permanente evolución de la situación, la demanda de todos los componentes de la organización, tanto colectivos como individuales, y los resultados que cada día se alcanzan. Pero también debemos ser conscientes de que el Ejército de Tierra dispone de unas personas, militares y civiles, de excepcional calidad, tanto por su capacidad y preparación como por su vocación y entrega al servicio, que demanda unos servidores del Sistema de Personal preparados, capaces y a su altura.

Durante muchos años el esfuerzo de todos los que trabajan en el área de personal ha sido más que notable, pero lo conseguido hasta ahora no es más que el inicio de aquello que nos debemos plantear conseguir, pues la perfección está muy lejos de alcanzarse y en todo caso la evolución siempre hará que ésta esté un poco más lejos.

Por ello, antes de cerrar este número extraordinario, me gustaría a modo de conclusiones recapitular sobre las ideas más importantes vertidas en él y apuntar el camino que creemos que aun debemos recorrer.

El **Mando de Personal** debe adaptarse permanentemente a los requerimientos del ET y de su personal. El nuevo Concepto Orgánico del MAPER y su actualización han marcado sendos hitos en la racionalización de la gestión del personal y en la optimización de la asistencia, incluyendo en ésta la sanitaria, pero sin duda la completa profesionalización de nuestro personal de tropa, la paulatina reducción del personal civil y una legislación cada vez más exigente con los derechos del administrado, llevará a optimizar aún más la organización, buscando nuevos esquemas orgánicos.

Los **Recursos Humanos** están sometidos a largos periodos de evolución fruto de su propia naturaleza, no siendo posible la

implementación de medidas cortoplacistas sin producir importantes disfunciones y notables perjuicios al personal. El permanente estudio de su evolución tratando de vislumbrar cuáles serán las necesidades de la organización a medio y largo plazo debe ser una actividad permanente que en modo alguno se puede descuidar.

El **Plan de Acción de Personal** debe constituir la referencia fundamental de toda la gestión de personal y la guía más importante de los militares a la hora de orientar sus carreras a los fines de la organización dentro de sus capacidades y aspiraciones. Su actualización y difusión debe constituir una actividad permanente ya que es el medio más eficiente para hacer confluir los intereses del Ejército con los de las mujeres y hombres que lo componen.

El **Sistema de Personal (SIPE)**, elemento integrador de todo el funcionamiento del Ejército de Tierra en materia de gestión y asistencia al personal, debe mantenerse actualizado permanentemente como garantía de que dichas materias atienden a las necesidades de la organización y se coordinan adecuadamente con sus objetivos generales y los recursos disponibles.

Los mecanismos implantados en nuestras Fuerzas Armadas por la **Ley de Derechos y Deberes** deben atenderse con la máxima diligencia, pues aunque han abierto nuevos procedimientos, no son en sí diferentes del propio estilo militar de mandar, gestionar y asistir al personal, aunque adaptados a la actual organización y la realidad de la sociedad a la que servimos.

El **Personal de Tropa**, recurso básico del Ejército de Tierra y componente esencial para su funcionamiento, se encuentra en permanente evolución, al menos hasta que su estructura haya alcanzado el equilibrio numérico que solo el tiempo puede darle. Estudiar con precisión su evolución y sobre todo el papel completo que debe desempeñar en sus distintos tramos de carrera, debe constituir una preocupación de primer orden en la que no deben escatimarse esfuerzos tanto para conseguir su adecuada preparación y motivación como para evitar que por falta de previsión se deban tomar medidas coyunturales que no coadyuven a alcanzar a largo plazo el modelo previsto.

La **Evaluación del Personal** es una herramienta fundamental tanto para seleccionar el personal más adecuado en sus diversos empleos como para la moral y eficacia de todos los componentes del Ejército. Aunque todos los sistemas que se implanten serán siempre perfectibles y discutibles, deben orientarse todos ellos por el Plan de Acción de Personal, buscando tanto premiar los méritos contraídos en el ejercicio de la profesión según los modelos de carrera establecidos como potenciar aquellas capacidades que de acuerdo con dicho plan se requieran para los empleos a los que se acceda.

La **Enseñanza Militar** es una herramienta fundamental para la adecuada obtención y mantenimiento de los recursos humanos requeridos. Aunque como tal no forme parte del SIPE al estar incluida dentro del de Apoyo a la Preparación (SIAPRE), debe coordinarse estrechamente con la gestión de personal a quien siempre debe corresponder la definición de necesidades.

La **Orientación Profesional** es sin duda uno de los principales logros del Sistema de Personal de los últimos años, habiéndose conseguido sobre las tres escalas (oficiales, suboficiales y tropa) de los tres cuerpos específicos del Ejército de Tierra. Sin embargo este objetivo no estará plenamente implantado en tanto para la mayor parte de nuestros militares esta herramienta no sea la principal a utilizar a la hora de tomar decisiones sobre su carrera profesional y las expectativas en ella. La clave no está solo en la aceptación del mecanismo por nuestros militares sino sobre todo por la completa adaptación de los orientadores a los modelos implantados por el Plan de Acción de Personal y la incorporación a la orientación de las hipótesis que en la evolución de los recursos humanos se vislumbren a medio y largo plazo.

Aunque sus efectivos se hayan reducido notoriamente y las expectativas de reemplazo sean escasas, el **Personal Civil** es un componente fundamental para el Ejército de Tierra, responsable aun de múltiples cometidos de carácter facultativo, técnico, administrativo y auxiliar. Si bien su gestión se efectúa centralizadamente por la Dirección General de

Personal del Ministerio de Defensa, al Ejército de Tierra corresponde la definición de las necesidades, el establecimiento de prioridades así como su gestión a nivel de unidad, centro u organismo (UCO), incluyendo en este aspecto tanto su control como la preocupación por su motivación y la adecuada aplicación de la normativa en materia de bienestar, seguridad e higiene en el trabajo. Sin duda una buena definición por nuestro Ejército de todos aquellos puestos imprescindibles para su funcionamiento, por no ser desempeñables por personal militar ni posible su externalización, debe ser, inicialmente, el objetivo prioritario a alcanzar.

El **Apoyo al Personal**, entendiendo como tal aquel que nuestros militares necesitan para poder cumplir mejor sus cometidos, sin tenerse que preocupar en demasía por las necesidades familiares y personales derivadas de su propia disponibilidad para el servicio, es fundamental que se potencie y desarrolle pero teniendo siempre en cuenta que estas necesidades evolucionan constantemente con la propia sociedad y que tal vez los apoyos que hoy se demandan mañana pueden ser superfluos y por el contrario requerirse otros que hoy aún no se vislumbran.

La **Acción Social**, complementaria del apoyo al personal, debe racionalizarse para adaptarla a la entidad, despliegue y las demandas socio-culturales y deportivas de nuestros militares, teniendo siempre en cuenta los medios disponibles y la focalización de los apoyos sobre los causahabientes del propio sistema asistencial.

Finalmente, la **Sanidad Militar** aunque enormemente condicionada por la falta de personal sanitario, en especial médicos, debe orientarse decididamente hacia sus responsabilidades sanitarias logístico-operativas, subordinando a estas tanto sus estructuras orgánicas como la preparación del personal sanitario. Así mismo, con la escasez de medios disponibles, la concepción de los apoyos en las áreas asistencial, pericial y preventiva debe buscar la centralización en la dirección y el apoyo en red en la ejecución, con uso extensivo de los apoyos mutuos.

Con esto concluyo la compilación de las ideas más importantes que se han tratado en el documento, pero el ámbito de la gestión y

asistencia a nuestro personal es mucho más amplio y algunos aspectos no han sido tratados en él. Quizás la Revista Ejército nos permita volver sobre ellos en alguna ocasión, pero ahora es preciso concluir no sin antes dejar a modo de horizonte próximo una breve reseña sobre los cuatro aspectos que considero más importantes:

- La implantación de los modelos de carrera diseñados por el Plan de Acción de Personal deben ser la guía fundamental para dirigir la gestión de personal en nuestro Ejército.
- El desarrollo de un completo modelo de Tropa sobre la base de la articulación de la Ley de Tropa y Marinería y los postulados del Plan de Acción de Personal es imprescindible para la completa implantación de un Ejército totalmente profesionalizado.
- La gestión de personal debe ser ante todo eficaz, pero ha de dotársela de mecanismos justos, transparentes y amigables con el administrado ya que solo así será sentida como eficaz por todos los componentes de nuestro Ejército y contribuirá notablemente a su moral y motivación.
- La asistencia al personal, incluyendo su asistencia sanitaria, para ser eficaz es fundamental que sea predictiva, siendo capaz de identificar sus necesidades incluso ante la evolución de la situación. Dotarnos de mecanismos capaces de estudiar estas necesidades e incluso anticiparse a ellas es fundamental para el éxito en este empeño.

Para finalizar, como Jefe del Mando de Personal de nuestro Ejército quiero en primer lugar agradecer a todos cuantos han trabajado en este número extraordinario su dedicación y esfuerzo para que éste sea una realidad. En segundo lugar y sobre todo, quiero dejar un mensaje de confianza en todos los componentes, mujeres y hombres, de nuestro Ejército porque estoy convencido que aunque la función sea compleja y la situación enormemente cambiante y condicionada por las coyunturas, todos los componentes de este Mando que me honro en dirigir se entregan día a día al desempeño de sus cometidos con rigor, esfuerzo y profesionalidad, ya que están imbuidos plenamente del fin al que sirven: la mejor gestión y asistencia de todos cuantos componen nuestro Ejército. ■



