

Reformas en el sistema de defensa británico.

*Carlos Calvo González-Regueral.
Coronel de Infantería DEM.*

En verano de 2010 el recién nombrado Ministro de Defensa británico encargó un informe independiente que analizase la situación del Ministerio y de las Fuerzas Armadas, de cara a introducir los cambios orgánicos que fuesen necesarios y mejorar los procedimientos de gestión utilizados.

El informe fue encargado a Lord Levene, antiguo Jefe de Equipamiento del Ministerio, que presentó sus recomendaciones en un extenso documento publicado en junio de 2011 que incluía 53 recomendaciones. La aprobación del documento llevó a la implantación de un programa de transformación de la defensa, que deberá finalizar en abril de 2014, y que se desarrolla bajo la supervisión del propio Levene, que rinde cuentas de su evolución en informes anuales.

La reforma se basa en el principio de que los organismos centrales deben proporcionar los sistemas y servicios necesarios para que los mandos de los Ejércitos puedan generar la fuerza que necesita el Jefe de Estado Mayor de la Defensa para su empleo en operaciones, en el marco de los objetivos estratégicos fijados por el Comité de Dirección (Defence Board) del Ministerio y en consonancia con el presupuesto asignado.

El problema central a resolver gira en torno al nivel de centralización deseable, mientras se mantienen las características, peculiaridades y fortalezas de los Ejércitos, planteando el mínimo de cambios en la estructura de la fuerza pero actuando sobre aquellos aspectos que puedan redundar en una mayor eficacia operativa y eficiencia en la gestión. Para ello se plantean cuestiones relacionadas con el proceso de toma de decisiones, delimitar las responsabilidades entre autoridades, potenciar la figura de los jefes de los Ejércitos como gestores de los recursos asignados, actuar sobre el planeamiento fijando objetivos realistas y asumibles, potenciar los medios de acción conjunta no específicos de los Ejércitos y aprovechar al máximo el personal disponible con destinos de alto nivel más prolongados en el tiempo y la definición de trayectorias profesionales que fomenten perfiles de carrera en estructuras comunes o conjuntas.

La reforma ha planteado la necesidad de potenciar e integrar la toma de decisiones a alto nivel. El Comité de Dirección, presidido por el Ministro e integrado por el Viceministro, equivalente a nuestro Secretario de Estado; el Jefe de Estado Mayor de la Defensa; el Director de Asuntos Económicos y el Jefe de Material, ejerce la dirección estratégica, fija objetivos, asigna presupuesto y controla la ejecución. Se ha reducido su composición y se ha aumentado la frecuencia de sus reuniones (diez por año). Sus debates se centran en la supervisión de las inversiones, control de la gestión y política de personal. La denominada "Head Office" del departamento establece la dirección estratégica, el planeamiento y asignación de recursos y la dirección estratégica de las operaciones militares.

Además de una centralización orgánica de determinadas funciones comunes se plantea una centralización por procedimiento siguiendo los objetivos fijados, con los mecanismos de control adecuados, sobre todo en cuanto a la gestión del presupuesto. La centralización no se considera una finalidad en sí misma ni una panacea. Se trata de determinar con criterios de eficacia operativa y eficiencia de gestión qué servicios, aspectos o cometidos deben ser centralizados y cómo se realizará la centralización y cuáles deben permanecer descentralizados en los diferentes niveles de mando.

De acuerdo con este principio la entidad de la dirección financiera del órgano central se reduce en entidad, pero se potencia su función de control de acuerdo con el plan general aprobado por el Defence Board. Los jefes de los servicios son responsables de la gestión del presupuesto asignado y del planeamiento de detalle. La Dirección de Asuntos Económicos establece directrices y procedimientos y controla la gestión.

El Jefe de Estado Mayor de la Defensa (General de cuatro estrellas) es el único representante de los Ejércitos en el Defence Board. Junto con el Secretario de Estado es responsable de definir los requisitos operativos de los sistemas de armas, de acuerdo con las propuestas de los Jefes de los Ejércitos. Por su parte, el JEMAD preside un Comité de las Fuerzas Armadas del que forman parte los Jefes de los Ejércitos. Estos son responsables del mando de su servicio, la preparación y el adiestramiento de las unidades, la custodia de las tradiciones y la gestión del presupuesto asignado. Se plantea la necesidad de flexibilizar la gestión del presupuesto, otorgando a los jefes de los Ejércitos mayor flexibilidad en su gestión de acuerdo con las responsabilidades que tienen asignadas y los objetivos fijados a nivel dirección estratégica del departamento.

Se crea un Mando de Fuerzas Conjuntas bajo el mando de un General de 4 estrellas, dependiente del JEMAD, con responsabilidades de mando y generación de capacidades conjuntas. Sus responsabilidades incluyen formación y adiestramiento conjunto y desarrollo de conceptos y capacitadores (ciberdefensa, sanidad, logística común, inteligencia y seguridad).

Para auxiliar al JEMAD en el seguimiento de las operaciones se mantiene el actual Cuartel General Conjunto (Permanent Joint HQ) bajo el mando de un General de tres estrellas, con un General de División responsable del seguimiento de las operaciones. Del JEMAD depende igualmente un mando conjunto de operaciones especiales bajo el mando de un General de División.

En el ámbito de los servicios centrales, se unifican la dirección y gestión de la infraestructura y los servicios corporativos del departamento, de tal manera que permanecen en los Ejércitos exclusivamente los servicios relacionados con preparación y generación de la fuerza. Estos servicios centrales sirven de interfaz con la industria, especialmente en materia de infraestructura, equipamiento y tecnología y, siguiendo las directrices generales, deben determinar qué funciones pueden ser proporcionadas por el mercado civil y cuáles deben permanecer en el seno de la estructura del Ministerio.

El Jefe de Material de Defensa es responsable de las adquisiciones (obtención y sostenimiento) de los sistemas de armas y equipamiento de acuerdo con el presupuesto que tiene asignado, siguiendo los objetivos del departamento. Rinde cuentas al nivel de dirección del departamento, pero también a los jefes de los Ejércitos, a los que debe asesorar previamente en relación con la viabilidad de los diferentes planes de equipamiento. Es igualmente responsable de la gestión de los programas, tanto de obtención como de sostenimiento y de las bajas en servicio.

En el ámbito de personal la reforma plantea una reducción del número de puestos de Generales de cuatro y tres estrellas pero se aseguran los niveles de dirección asignados a personal militar, potenciándose las responsabilidades de empleos inferiores, desde General de División hasta Coronel. Se reducen los puestos de este nivel en la estructura administrativa pero se eleva su nivel de responsabilidad en dicha estructura y se plantea una delegación en la toma de decisiones en niveles de dirección y mando subordinados. Para unificar criterios en política de personal y selección se crea un comité de designaciones y perfil de carrera profesional para puestos no relacionados con la estructura operativa. Para potenciar determinados perfiles de carrera en diferentes especialidades se plantea dar una mayor continuidad a la permanencia en determinados puestos de niveles intermedios.

El programa de reformas considera básico mejorar la gestión de la información en todo el ámbito del departamento. Para potenciar este aspecto se crea la figura del Director de Sistemas de Información (Chief Information Officer) asignado a un General de tres estrellas.

Como en todo proceso de reformas orgánicas no se plantean soluciones mágicas y menos en un país como el Reino Unido cuyo sistema de Defensa está en permanente reforma desde hace ya unas décadas. La experiencia histórica muestra que los cambios orgánicos deben responder a la situación de cada momento y que los modelos deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir nuevos cambios, sin perder de vista el objetivo principal de la organización.

Para responder a la situación actual se ha planteado, por tanto, una reforma basada en una dirección por objetivos, con responsabilidades claramente definidas, con procedimientos de gestión y control robustos, basados en sistemas de información unificados y con un personal motivado y con capacidad de decisión en los diferentes escalones de mando y dirección. De acuerdo con los informes de seguimiento del programa de reformas este último aspecto es la clave, puesto que tradicionalmente en el Reino Unido las Fuerzas Armadas no han sido precisamente amantes de los cambios, y estos sólo han obtenido resultados reales cuando han contado con la implicación de las personas que actúan en la base de la organización.

Madrid, 8 de febrero de 2014.

Observatorio Paz, Seguridad y Defensa.

<http://catedrapsyd.unizar.es/observatorio-psyd/el-observatorio-opina.html>