

TEMAS PROFESIONALES



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ARMADA. LA INFANTERÍA DE MARINA

Fernando DEL OLMO OCHOA



El proceso de diseño orgánico de la Armada se puede considerar concluido en el nivel del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA). Este proceso se inició con la promulgación del Real Decreto 912/2002, por el que se desarrollaba la estructura básica de los Ejércitos. Fue seguido por la Orden de Defensa 3537/2003 que desarrollaba la estructura orgánica básica de los Ejércitos y facultaba a los jefes de Estado

TEMAS PROFESIONALES

Mayor de los Ejércitos y de la Armada para dictar instrucciones de ejecución de dicha orden en sus respectivos ejércitos.

A partir de ese momento el AJEMA ha ido promulgando una serie de instrucciones de organización para conformar el esqueleto orgánico de la Armada de los próximos años. Esta estructura deberá seguir permitiendo la preparación de la Fuerza de la Armada y la administración de sus recursos en un marco estratégico nuevo y en el que la acción conjunta tendrá un marcado protagonismo.

Asimismo se están articulando los procesos de trabajo, herramienta que deberá permitir por un lado que esta nueva estructura trabaje en un marco funcional por el cual mandos de distintas cadenas están estrechamente relacionados, y por otro, que la propia organización sea capaz de detectar sus disfunciones y corregirlas de acuerdo a las necesidades de cada momento. La Armada siempre ha sido pionera particularmente en el terreno de su organización. Quizá el ejemplo más claro y reciente de ello sea que el establecimiento de la Estructura de la Fuerza de los Ejércitos y Armada, así como de la Unidad Militar de Emergencias, aprobado por el Real Decreto 416/2006, va a suponer una nueva reorganización para las fuerzas de los ejércitos, pero no así para la Armada, que ya la había previsto e iniciado y está ahora en la fase de plena consolidación.

Este conjunto de profundos cambios afecta de lleno también a la Infantería de Marina. No puede ser de otra forma teniendo el Cuerpo de Infantería de Marina una larga vocación y tradición naval y constituir por ello un componente de valor único de la Armada, aportando un notable valor añadido. El cambio va a suponer adoptar un nuevo rol que exigirá desarrollar nuevos valores y adquirir retos y compromisos diferentes.

El objeto de este artículo es presentar algunos comentarios sobre el camino del cambio e ideas sobre qué retos debiéramos afrontar y qué compromisos pudiéramos adquirir a lo largo del recorrido de ese nuevo camino.

El largo y difícil tránsito

En el apartado puramente normativo, el proceso de remodelación orgánico ha llevado unos cuatro años, considerando septiembre de 2002 como momento inicial. La publicación del Real Decreto 912/2002 fue precedida de los necesarios estudios previos. Debemos considerar que la constitución de la Comisión de Estudios de la Armada, COMESAR, en junio de 1997, fue el punto de partida de todo este proceso que ahora concluye.

Entender el proceso de rediseño orgánico de la Armada se ve facilitado si se hace a través del prisma de una de las ideas fuerza que han servido de guía, como ha sido la supresión de la estructura territorial y su sustitución por otra basada en criterios funcionales, así como la racionalización de estructuras.

En la práctica esto supone, básicamente, que los mandos de la cadena naval lo son sólo de aquellas unidades, centros u organismos cuya función está dirigida a la consecución de un mismo objetivo, independientemente de su localización geográfica: preparación de unidades (Fuerza), apoyo logístico (arsenales) o enseñanza (escuelas) sirvan como ejemplos.

El Real Decreto 912/2002 estableció que la Fuerza principal de la Armada quedaba constituida por la Flota y la Fuerza de Acción Marítima. Con esta estructura el Tercio de Armada y las entonces denominadas Fuerzas de Defensa y Seguridad quedaban sin encuadre orgánico explícito.

El desarrollo de este Real Decreto, la Orden DEF/3537/2003 incluyó a la Fuerza de Infantería de Marina (FIM). Este debe ser considerado el primer y más notable hito del camino del cambio que nos ocupa. Se recoge la existencia de la «FIM con dependencia orgánica del comandante general», y al mismo nivel que la Flota y la Fuerza de Acción Marítima, fuerza también de nueva creación. En puridad debemos puntualizar que en esa Orden se dice que el comandante general ejerce el mando orgánico de la Infantería de Marina y no de la FIM, ambigüedad a la que nos referiremos más adelante.

Se vislumbra pues una FIM con dos componentes, la entonces denominada Fuerza Expedicionaria, el Tercio de Armada y la Fuerza de Protección. Uno de los grandes objetivos del COMGEIM recogido en el documento «Orientaciones del comandante general» (octubre 2002), el reconocimiento de la plenitud orgánica del Cuerpo, comienza a ser alcanzado.

La secuencia normativa que estamos presentando de Real Decreto y Orden de Defensa llevó a un desarrollo sobre la base de Instrucciones de Organización para cada uno de los órganos componentes de la Armada, ya fueran de la Fuerza, del Apoyo a la Fuerza o el propio Cuartel General. En este proceso de desarrollo normativo se atribuía a cada autoridad directamente subordinada al AJEMA la potestad necesaria para desarrollar su organismo correspondiente según la estructura establecida por el AJEMA.

Vemos, por tanto, que el desarrollo de la estructura orgánica de la Armada se está produciendo en cuatro niveles: Gobierno; Real Decreto, Ministerio de Defensa; Orden de Defensa, Armada; Instrucciones de Organización y organismos subordinados al AJEMA; Instrucciones de desarrollo.

En abril de 2004 ve la luz la Instrucción por la que se creaba la Fuerza de Protección de la Armada. Con esta organización las unidades de Defensa y Seguridad para las zonas marítimas y Jurisdicción Central quedaban subordinadas al general jefe de la Fuerza de Protección, cargo de nueva creación en la incipiente estructura.

La articulación de esta Fuerza precedió a la de la propia FIM por la necesidad de crear un marco legal que respaldase la actuación operativa de sus unidades por sí, llegado el momento de suprimir las zonas marítimas y Jurisdicción Central, no se había articulado aún la FIM. Y efectivamente así ocurrió cuando en julio de 2004 se suprime la estructura territorial peninsular

de la Armada y la Instrucción de Organización de la FIM seguía aún en fase casi embrionaria.

Distintos planteamientos, una solución

El principal obstáculo que se presentó en el desarrollo normativo de la estructura de la Infantería de Marina fue de orden estratégico. El Estado Mayor de la Armada, órgano asesor del AJEMA y responsable por tanto de liderar el proceso de reestructuración orgánica, entendía que debía desarrollarse una instrucción que recogiera la estructura de la FIM, a semejanza de las que ya se habían promulgado para desarrollar las estructuras de la Flota y de la Fuerza de Acción Marítima.

Por su parte la COMGEIM, en su calidad de Estado Mayor Especial y órgano asesor del AJEMA de temas específicos de Infantería de Marina, pensaba que debía desarrollarse una instrucción del Cuerpo de Infantería de Marina, pues entendía que en el desarrollo únicamente de una instrucción sobre la FIM no tendrían cabida otros aspectos considerados esenciales.

Entre estos aspectos vitales, algunos eran «materiales», como las competencias que le pudieran corresponder al COMGEIM como asesor del AJEMA más allá de las inherentes al ejercicio del mando orgánico, y otros de carácter «institucional», como recoger o sencillamente reflejar el carácter de Cuerpo de la Infantería de Marina con la gran carga simbólica que ello encierra.

La definición y reconocimiento de «esas competencias» supuso el otro gran escollo en el camino normativo. La Comandancia General consideraba sin duda que en aquel momento lo adecuado era diseñar un documento de la calidad que tuvo, y tiene, el Sistema-112 de Estructura de la Infantería de Marina.

En esos momentos se presentaron también dudas conceptuales sobre cómo tratar los términos Infantería de Marina, Cuerpo de Infantería de Marina y Fuerza de Infantería de Marina, conceptos que han sido empleados como sinónimos en nuestra historia reciente, pero que en realidad no lo son ni en la forma ni en el fondo. Diferenciarlos requería tratar cada uno de ellos por separado. Este planteamiento comenzó a vislumbrarse como una de las claves para entender cómo se aunaron los diferentes puntos de vista.

Enfocar este tema desde lo general a lo particular permitió definir el Cuerpo de Infantería de Marina como lo general, como un todo que no es «representable en un organigrama» por no constituir estructura y por tanto sin cabida en el proceso de reorganización en el que la Armada estaba en ese momento.

Y la FIM es lo particular. Una parte de un todo que sí tiene una estructura definible. Una Fuerza que debía ser organizada por tanto según el esquema general que se estaba siguiendo para organizar las demás fuerzas de los Ejércitos y la Armada: Mando, Órgano Auxiliar de Mando y Unidades. El término

Infantería de Marina, más «general», pensábamos que era, y es, bivalente, pudiendo ser usado para referirse bien al Cuerpo bien a la Fuerza, una vez establecido el contexto en que está siendo empleado uno u otro.

Si el desarrollo de una Instrucción de Organización de la FIM suponía recoger las competencias del COMGEIM como mando de fuerza, el resto de competencias que pudiera tener como «jefe del Cuerpo» podrían ser recogidas en otra instrucción del mismo nivel. Pero para ello resultaba también necesario que se asumiese que el comandante general tiene un «doble gorro».

El desarrollo de esas otras competencias resultaría necesario para permitirle relacionarse con el resto de mandos de la cadena naval, tanto de mando como administrativa, más allá de para facilitar la preparación de sus unidades. Lo sería para permitir al comandante general ser oído en temas tales como la gestión de los destinos del personal del Cuerpo y no sólo del destinado en la FIM, asesorar sobre los planes de enseñanza de la Escuela de Infantería de Marina o velar por la conservación de los valores y tradiciones del Cuerpo. Estas otras competencias, por sólo citar algunas, van más allá de las inherentes a las del mando orgánico.

Salvar la disyuntiva que suponía reconocer, establecer y definir la doble faceta del comandante general, Mando de Fuerza y Asesor del AJEMA en temas específicos de Infantería de Marina, entendido el término aquí en su acepción Cuerpo, era la segunda gran tarea que permitiría continuar con el desarrollo normativo.

La respuesta pasaba por plasmar esas «otras competencias» en otro documento, que ha resultado ser la Instrucción de Organización del Cuartel General de la Armada, organismo en el que se incluye la Comandancia General de la Infantería de Marina como uno de sus órganos componentes.

Tampoco las referencias a la historia, los valores y los orígenes del Cuerpo han quedado fuera de estos documentos. Son datos que a primera vista pudiera resultar no pertinente que estén recogidos en estos textos, pero en los preámbulos precisamente debe aparecer todo aquello que facilite la comprensión de lo que luego se desarrolla.

Quizá sea difícil explicar con palabras, pero la definición de Cuerpo de Infantería de Marina va mucho más allá de la mera clasificación técnica que la legislación de 1999 hizo de cuerpos y escalas, y más aún si pensamos que en esa división no se contempla al militar profesional de tropa y marinería, al soldado, que queda encuadrado en especialidades. Sólo oficiales y suboficiales componen los distintos cuerpos, que a su vez se organizan en escalas. Pero al establecer esa clasificación de cuerpos y escalas el legislador no pensaba entonces en la historia y los valores tradicionales de cada cuerpo, sino en las tareas y responsabilidades que debían desarrollar los componentes de cada uno de ellos.

Recoger lo que dice la historia llena pues el vacío que produjo la clasificación hecha entonces, puesto que pertenecer al Cuerpo de Infantería de Marina,

cuerpo conformado por soldados de la mar, es un sentimiento difícil de describir a través de la simple redacción y que verdaderamente sólo se sabe lo que es y significa cuando se viste el uniforme azul de franja partida grana.

Retos y compromisos. Los enfoques de la Organización

A simple vista, el primer y más apremiante reto que se deriva de la promulgación de ambas instrucciones, la Organización de la Fuerza de Infantería de Marina y de la COMGEIM, como parte del Cuartel General de la Armada, podría ser el desarrollo normativo que se deba hacer de ellas. Esta tarea, lejos de resultar sencilla, podría resultar compleja y, por qué no, ambiciosa.

Sólo un alto y a la vez honrado nivel de ambición respaldará unas instrucciones que, acordes con la doctrina naval y líneas estratégicas trazadas por la Armada, reflejen qué podremos hacer y aportar en el conjunto de la Armada en los ámbitos específico, conjunto y combinado durante los próximos años. La identificación de los retos y compromisos que el nuevo escenario nos exigirá la haremos a través de los *enfoques de la organización*.

La *estructura* orgánica de la Fuerza de Infantería de Marina está en gran parte consolidada, si bien deberá desarrollarse la organización de los Organismos de Asistencia al comandante general, la Junta de Táctica y fundamentalmente el Centro de Valoración y Apoyo a la Calificación Operativa para el Combate.

Para que la estructura resultante sea realmente eficaz, deberíamos proceder a revisar las plantillas orgánicas de las unidades, básicamente de las que componen la BRIMAR, una vez hecho esto con las unidades de la Fuerza de Protección. Ello nos aseguraría, además de poder generar unidades de una forma ágil, que sus dimensiones estén acordes a los escenarios en los que deberemos operar.

Deberemos desarrollar los *procesos de trabajo* que permitan tanto participar en los procesos fundamentales correspondientes como generar los internos que aseguren la correcta gestión de los recursos y la determinación priorizada de las necesidades. Ciñéndonos a la Fuerza Expedicionaria, para preparar la fuerza de forma correcta deberemos seguir hablando, de manera prioritaria que no exclusiva, de lo anfibio.

Pensamos que el gran reto que se presenta es ser capaces de entender qué supone ser *fuerza de desembarco* de una fuerza anfibia en el nuevo escenario estratégico, definirlo y desarrollarlo, para seguir siendo los expertos que se supone debemos ser. Y es que ésta es precisamente nuestra gran contribución en la Armada y en los ámbitos conjunto y combinado. Esto debería venir de la mano de desarrollar también nuestro carácter expedicionario, más allá de considerarlo una mera vocación o mentalidad. En definitiva, ambas coordena-

das confluyen en la contribución del Cuerpo a la capacidad de proyección de la Armada, su capacidad más importante y decisiva.

Las *personas* son y seguirán siendo la base del Cuerpo, la piedra angular sobre la que se sustente. La labor de consolidación e identificación de las personas con la institución en la que sirven, la Armada, a través de la Infantería de Marina, haciéndolas sentirse plenamente honradas y satisfechas por ello, podría perfilarse desarrollando dos líneas de acción. Una política de personal que fomente la formación y la motivación y el ejercicio de un liderazgo firme de aquellos con responsabilidades en funciones de mando o dirección.

Para garantizar la calidad de nuestro trabajo seguirá siendo primordial la actuación diaria, ya sea en las unidades o en centros y organismos, alejada de la rutina, y perseverar en la observación de los *valores esenciales*. Valores como el *honor*, que nos ayude a ser siempre ejemplo; el *valor*, que se debe traducir en fuerza mental, moral y física para superar cualquier exigencia y nos ayude a tomar siempre la decisión más ética, y el *compromiso*, que nos lleve a un elevado nivel de profesionalismo y de disciplina.

Asimismo deberíamos replantear en qué puestos deberán estar nuestras personas para asegurar que su contribución en la Armada u otras estructuras garantiza los intereses de la propia Armada y del Cuerpo. Destinar personas en los sitios identificados como claves servirá también para asegurar unas relaciones correctas con el *entorno*. Esto permitirá agilizar el flujo bidireccional de información con esas instituciones y organismos y asegurará que los esfuerzos de trabajo se realizan en una dirección única.

En el recorrido por los enfoques de la organización sólo restaría abordar la *tecnología*. Poco cabe agregar a lo dicho, breve en la exposición pero pensamos que denso en el contenido, en cada una de las ideas planteadas. Tratar este enfoque de la organización debe llevar nuestra mente siempre y en primer lugar a la búsqueda de la necesaria interoperabilidad en la tecnología y procedimientos que empleen nuestras fuerzas, pues la interoperabilidad, además de garantizar una correcta gestión de los recursos, es un multiplicador de fuerza.

Expuestos los retos, podría surgir la duda sobre cuáles son los compromisos a los que se hace referencia al principio. La respuesta está en el propio planteamiento. El desarrollo y consolidación de la Infantería de Marina en la Armada como una Fuerza moderna, equilibrada y a la vez garante de sus tradiciones y virtudes, requeriría aceptar los retos planteados u otros posiblemente más acertados, pues al aceptar retos se plantean los necesarios compromisos para convertirlos en realidad. No hay compromisos sin retos.

Epílogo

La promulgación de la Instrucción de Organización de la Fuerza de Infantería de Marina, y también la de Organización de la Comandancia General

TEMAS PROFESIONALES

como órgano integrante del Cuartel General de la Armada, suponen un punto final y un punto inicial a la vez. Creemos poder afirmar que ambas constituyen sólidas bases de partida para iniciar un camino lleno de apasionantes pero a la vez difíciles retos y compromisos. Ahora sólo el presente, y más aún el futuro, son importantes. Pensamos, sin temor a equivocarnos, que todos los infantes de Marina deberían leer la Instrucción de Organización de la Fuerza de Infantería de Marina, pues a todos afecta. En su lectura cada uno encontrará un compromiso en el que involucrarse, un reto. De la suma de estos compromisos surgirán infantes de Marina, unidades y un Cuerpo mejores, más profesionales y siempre listos para actuar por tierra y por mar allá donde sea necesario.

