



Trabajo Fin de Grado

Cultural Awareness y Cross-Cultural Awareness en el Ejército de Tierra

Autor

Álvaro González Andrés

Directores

Dr. Pablo León Aguinaga

Cap. Óscar Fernández García

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

Año 2014

ABSTRACT

This study addresses the issue of Cultural Awareness and Cross-Cultural Awareness in a military context, with a focus on its role and imprint in the experience and preparation of the Spanish Army personnel deployed in international missions. It is composed of a definition and description of the concepts and their evolution, a qualitative study based on interviews with staff of the BRIPAC and a questionnaire to a representative of the CIFAS, as well as a comparative analysis of the evolution in the representation of cultural issues within Spanish Army's Area Manuals. The analysis contains a series of suggestions for further research and improvements in the implementation of Cultural Awareness and Cross-Cultural Awareness in the Spanish Army.

RESUMEN

Este proyecto aborda la cuestión del *Cultural Awareness* y el *Cross-Cultural Awareness* en su dimensión militar, con especial atención a su plasmación en la experiencia y preparación de personal del Ejército de Tierra destinado en misiones internacionales. Para ello se ha llevado a cabo una identificación y descripción de ambos conceptos, así como de su evolución en el ámbito militar; un estudio cualitativo a partir del análisis de entrevistas realizadas a personal de la BRIPAC y a un representante del CIFAS; y, finalmente, un análisis de la evolución de la representación de factores culturales en los Manuales de Área del Ejército de Tierra. A lo largo del análisis se realizan una serie de sugerencias de investigación y mejoras en la implementación del *Cultural Awareness* y el *Cross-Cultural Awareness* en las Fuerzas Armadas.

ÍNDICE

MEMORIA

1. Introducción	1
1.1. Definición conceptual y evolución histórica	1
1.2. Capacitación militar y “concienciación cultural”	6
1.3. Fuentes y metodología	9
2. Planificación	10
3. Stakeholders	10
4. Análisis de riesgos	11
5. Cultural y Cross-Cultural Awareness en la experiencia del ET	12
6. Cultural y Cross-Cultural Awareness en los Manuales de Área del ET	17
7. Conclusiones y Lecciones Aprendidas	23
8. Bibliografía	25
9. Anexos	28

1. Introducción

Este proyecto se propone sondear la salud de la concienciación y capacitación en *Cultural Awareness* en el seno del Ejército de Tierra (ET), con especial atención a su protagonismo en la preparación de los militares españoles desplegados en misiones internacionales. Para ello, y tras definir el concepto, rastrear su evolución histórica e identificar los principales espacios en los que se trabaja en la capacitación militar en *Cultural Awareness* dentro del ET a lo largo del sub-apartado siguiente, se proponen dos estudios cualitativos complementarios. El primero consiste en el análisis de varias entrevistas a personal de la Brigada Paracaidista (BRIPAC) sobre el particular, así como de un cuestionario realizado a un analista del Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS), el órgano encargado de concienciar sobre *Cultural Awareness* a las distintas unidades del ET, así como de elaborar los Manuales de Área. El segundo ofrece un análisis de la evolución en el tratamiento de los contenidos culturales presentes en los distintos Manuales de Área preparados por el CIFAS para las misiones en las que España ha participado, con especial atención al caso de Bosnia i Herzegovina.

1.1. Definición conceptual y evolución histórica

El nacimiento, aplicación y sistematización de los conceptos de *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* en el ámbito de las Fuerzas Armadas, inclusive las españolas, está íntimamente ligado a la experiencia bélica de los Estados Unidos. Es por ello que es preciso asomarse brevemente a la definición de cultura manejada por parte de las Fuerzas Armadas americanas. Así por ejemplo, el Centro Cultural del Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de los Estados Unidos (TRADOC), define la cultura como un sistema social dinámico que contiene los valores, creencias, comportamientos y normas de un determinado grupo, organización, sociedad u otra colectividad aprendido, compartido, interiorizado, y modificable por todos los miembros de la sociedad. Por su parte, el U.S. Marine Corps cita el trabajo del antropólogo cultural Ward Goodenough para definir la cultura como un conjunto de normas y comportamientos que se pueden cambiar o activar dado el grupo en el que estén según su propósito. Es decir, los marines han adoptado un concepto de cultura que incluye únicamente la parte que es "operacionalmente pertinente." Este cuerpo apoya esta visión limitada de la cultura con la afirmación de que, académicamente hablando, mucho de lo que es la cultura no debe preocupar a un soldado, ya que no es trascendente para el desempeño de sus funciones. Por último, el Centro Cultural y de Idiomas de la Fuerza Aérea (AFCLC) define la cultura como la creación, el mantenimiento y la transformación a través de generaciones de modelos semi-compartidos de significado, creación de sentido, afiliación, acción y organización de los grupos.¹

Partiendo de esas definiciones, el *Cultural Awareness* o “Concienciación Cultural” es entendido por los expertos como el primer nivel de conocimiento cultural entre individuos. Se adquiere mediante la identificación de los rasgos básicos y pautas culturales fundamentales reveladas en las creencias, valores, ideologías, actitudes, suposiciones, expectativas, percepciones, motivos, intenciones y comportamientos. En el contexto militar que nos interesa, el *Cultural Awareness* se define como “el conocimiento del terreno cultural para las operaciones militares y las conexiones entre la cultura y la guerra.” Implica la comprensión de la necesidad de considerar la dimensión cultural en las operaciones militares, la concienciación de que los factores culturales son importantes en toda situación dada y un determinado nivel de conocimiento de la cultura objeto (la del otro).²

El *Cross-Cultural Awareness* se entiende como la capacidad de tomar conciencia de los diferentes valores culturales, creencias y percepciones ajenos desde la conciencia y proyección de los propios. El prefijo “cross” incide precisamente en la necesidad de un diálogo entre la cultura propia y la ajena, apuntando a la necesidad de proyectar nuestra cultura de manera comprensible y respetuosa hacia el otro (así como de acercarnos de manera respetuosa a la cultural objeto), convirtiendo así el contacto cultural en puente de entendimiento y limitando, por ende, su potencial de confrontación.³

Como anticipamos, la aplicación y sistematización de los conceptos de *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* en el ámbito de las Fuerzas Armadas está estrechamente vinculada a la historia estadounidense. El gigante americano se ha visto envuelto en una larga lista de conflictos asimétricos tras la Segunda Guerra Mundial, lo que le ha empujado a dedicar un gran número de recursos económicos y humanos en la preparación cultural de sus Fuerzas Armadas, tanto práctica como teóricamente. La primera sistematización de estas actividades tuvo lugar al calor de las guerras en Corea (1950-1953) y, sobre todo, Vietnam (1959-1975). Sendas guerras compartían un elemento diferenciador respecto a la Segunda Guerra Mundial: la ambivalente actitud hacia las tropas americanas de la población civil local, convertida en la llave que podía hacer inclinar la balanza hacia uno u otro lado. Por esta razón, se llevaron a cabo diversos programas pioneros para mejorar la capacitación cultural de las tropas americanas.⁴

¹ U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND CULTURE CENTER: *Culture Education and Training Strategy for the U.S. Army* (Fort Huachuca: U.S. Army Intelligence Center, 2007); GOODENOUGH, Ward: *Culture, Language, and Society* (Reading: Addison-Wesley, 1971); SELMESKI, Brian: *Military Cross-Cultural Competence: Core Concepts and Individual Development* (Kingston: Royal Military College of Canada, 2007). Véase también <http://www.tradoc.army.mil> y <http://www.culture.af.mil/leap>

² WUNDERLE, William: *Through the Lens of Cultural Awareness: A Primer for US Armed Forces Deploying to Arab and Middle Eastern Countries* (Washington D.C.: U.S. Gov. Printing Office, 2006): p. 9.

³ VV.AA: *MNE6. Cross-Cultural Awareness* (Granada: Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2010): p. 21.

⁴ ALLNUT, Bruce C: *Marine Combined Action Capabilities: The Vietnam Experience* (McLean: Human Sciences Research, 1969).

El *Troop-Community Relations Program* fue diseñado por el U.S. Army para los militares desplegados en Corea. Este programa tenía como objetivo obtener la consideración positiva por parte de la población del país anfitrión a la hora de acoger a los militares estadounidenses y entrenar la “objetividad social”, o en otras palabras, la capacidad de los militares americanos para lidiar con el choque cultural y mantener relaciones efectivas con la población y las tropas locales. El ambicioso programa planteó una estrategia de doble sentido. Por un lado, conferencias específicas para la tropa estadounidense sobre cultura y costumbres coreanas, que incluían referencias específicas a los modelos de familia y religiosidad, complementadas con sesiones introductorias sobre como entablar una conversación. Por el otro, se implementó un programa que incluía clases de inglés a los combatientes surcoreanos por parte de soldados estadounidenses, reuniones sociales y proyectos de desarrollo comunitario de cooperación entre americanos y surcoreanos. Las evaluaciones de aquellos programas realizadas por el U.S. Army, que lógicamente hay que tomar con las debidas precauciones, apuntaban a que las actitudes de los soldados americanos hacia sus aliados surcoreanos habían mejorado como resultado de su aplicación. La experiencia sentó así un precedente valorado positivamente que, por lo tanto, iba a ser imitado a la primera ocasión.⁵

El *Personal Response Program* se implementó para el personal desplegado en Vietnam, más concretamente para los Pelotones de Acción Combinada de Infantería de Marina. El entendimiento cultural y la sensibilidad fueron considerados una necesidad táctica a la hora de conducir las operaciones de contrainsurgencia. El programa llegó a suponer 26,5 horas de entrenamiento, el equivalente a un 38% del tiempo de formación de los soldados previo su despliegue en Zona de Operaciones. Los “incidentes críticos” desarrollados para este proyecto fueron considerados a posteriori como los aspectos más eficaces del mismo. Estos incidentes consistían en la recreación de situaciones simuladas en las que se debía actuar de forma similar a la que se llevaría a cabo durante el conflicto, haciendo que los militares se metieran de lleno en la operación antes del comienzo de esta. Los jefes de unidad de Infantería de Marina llevaron a cabo varias sesiones de información de incidentes críticos para cambiar las actitudes y crear preocupación y respeto por el pueblo vietnamita. El programa incluyó el análisis cultural, la resolución activa de problemas, la modificación de la actitud y el refuerzo del aprendizaje para el alumno. El *Personal Response Program* fue bien aceptado por parte del personal que recibió la capacitación, y aunque no fue un proyecto ampliamente desarrollado, sentó el precedente más inmediato para la revolución que estaba por venir en este ámbito a partir de los años noventa del siglo pasado.⁶

⁵ ABBE, Allison y GOUGE, Melissa: “Cultural Training for Military Personnel. Revisiting the Vietnam Era”, *Military Review* (July-August, 2012): pp. 13-14.

⁶ Ibidem.

La proliferación de conflictos asimétricos tras el final de la Guerra Fría multiplicó el interés de Estados Unidos y sus aliados por la capacitación cultural de sus tropas, envueltas crecientemente en misiones de mantenimiento de la paz, de interposición y en campañas antiterroristas. Al prestigio de la preocupación por las diferencias culturales contribuyó la obra del influyente sociólogo americano Samuel Huntington, quien ya había destacado en su día por apuntar a la importancia de la población civil a la hora de que la balanza se inclinase en contra de Estados Unidos en Indochina. En *El Choque de Civilizaciones*, el profesor Huntington subrayó la importancia sobresaliente de la cultura en los momentos de crisis propios de guerras civiles y conflictos inter-étnicos e inter-religiosos, los más característicos del mundo post-Guerra Fría:

In coping with identity crisis, what counts for people are blood and belief, faith and family. People rally to those with similar ancestry, religion, language, values, and institutions and distance themselves from those with different ones.⁷

Con ese trasfondo intelectual y al calor de la Primera Guerra del Golfo y la intervención americana en los primeros compases de la Guerra Civil Somalí, el general de los Marines Anthony Zinni hizo un llamamiento a la necesidad de entrenar la concienciación cultural en las fuerzas armadas por su potencial como "multiplicador de fuerzas." El general Zinni apuntó al enorme desafío que suponía intentar resolver los conflictos tribales en Somalia debido a las barreras culturales, y propuso estudiar la forma de hacer frente a estas ante la probable multiplicación de conflictos similares en nuevos estados fallidos.⁸ Desde entonces, las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y sus aliados han tenido que afrontar entre otros retos la violencia de los clanes albaneses en Kosovo y Macedonia, la resistencia de los talibanes en gran parte de en Afganistán y la división étnico-religiosa de Irak.

Las Guerras de Afganistán e Irak y la polémica sobre los problemas de Estados Unidos y sus aliados para pacificar ambos países, especialmente sensibles en Irak desde 2003, llevaron a otra escalada en el interés por la concienciación cultural en la preparación de las Fuerzas Armadas y en su potencial para facilitar la obtención de los objetivos militares. Así por ejemplo, los críticos con la planificación de la Guerra de Irak apuntaban a la necesidad de trabajar en la capacitación cultural de las tropas tanto en lo relativo a los preparativos de combate como en la formación y la doctrina:

If we had better understood the Iraqi culture and mindset, our war plans would have been even better than they were, and the plan for the post-war period and all of its challenges would have been far better [...] we must improve our cultural awareness [...] to inform the policy process. Our policies would benefit from this not only in Iraq, but [...] elsewhere,

⁷ HUNTINGTON, Samuel P.: *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order* (New York: Touchstone, 1996): p. 126.

⁸ JANDORA, John W.: "Military Cultural Awareness: From Anthropology to Application", *Institute of Land Warfare*, Paper No. 06-3 (November 2006):p.1.

where we will have long-term strategic relationships and potential military challenges for many years to come.⁹

Hoy en día, las fuerzas armadas de los países OTAN, inclusive las españolas, consideran la correcta capacitación en *Cultural Awareness* como un requisito básico para el éxito de su misión. Ello abarca todos los niveles, desde el campo de batalla hasta las operaciones psicológicas, la inteligencia y obtención de información, las operaciones de influencia, las comunicaciones estratégicas y los asuntos civiles, además de las actividades de apoyo realizadas tras la finalización del conflicto:

To establish and ensure a safe and secure environment, coalition forces require the ability to share information, gain situational understanding, synchronize efforts and assess progress in concert with interagency partners, international organizations, and other stakeholders when countering activities by irregular adversaries and other non-compliant actor.¹⁰

La participación en operaciones recientes ha ratificado a los analistas en la necesidad de mejorar el conocimiento cultural y lingüístico de los militares desplegados en misiones internacionales, con especial énfasis en los idiomas nativos de aquellas zonas en las que sea bastante probable la participación, como por ejemplo albanés, árabe, dari, kurdo, pastún, persa, ruso, francés... Asimismo, se ha llegado a cierto nivel de consenso sobre los principales factores culturales genéricos que, en aplicación de la sensibilidad cultural vinculada a los conceptos de *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness*, deben tenerse en cuenta a la hora de intervenir en una zona de conflicto con una cultura distinta a la propia. Para una relación de los más comunes, véase el **Anexo número 1**.

Finalmente, el constante surgimiento de brotes más y más violentos de un extremismo latente en nuestro mundo actual, hace prever incluso una mayor importancia de la capacitación en *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* como elementos clave en la resolución de futuros conflictos:

Cultural awareness could become even more important in the future due to the persistence of nationalism and social traditionalism in some regions of the world and the potential for continuing cultural and religious tensions.¹¹

⁹ Carta del congresista de los EE. UU. Ike Skelton a Donald Rumsfeld, Secretario de Defensa, (21 de octubre de 2003). Citado en *Through the Lens of Cultural Awareness... op.cit.* pp. 3-4.

¹⁰ *Cross-Cultural Awareness...*, *op.cit.*, p.13.

¹¹ *Through the Lens of Cultural Awareness... op.cit.* p. 2.

1.2. Capacitación militar y “concienciación cultural”

Tras introducir las coordenadas conceptuales de los términos *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* y la evolución de la atención de las Fuerzas Armadas a esta problemática, desarrollamos a continuación los principales ámbitos y herramientas en los que se lleva a cabo la enseñanza y aprendizaje en concienciación cultural de los militares.

El ámbito educativo ofrece, lógicamente, la primera gran oportunidad en este frente. En lo que nos atañe, es necesario distinguir a grandes rasgos entre los dos niveles educativos dentro de la formación del militar occidental:

- Formación inicial: para el personal de reciente ingreso en las Fuerzas Armadas. Es obligatoria y se lleva a cabo en las academias militares y centros de formación. En esta etapa deben ser aprehendidos los conceptos esenciales relacionados con la cultura (definiciones de cultura, aspectos culturales, aspectos destacados, rasgos, etc.). La cultura debe ser abordada desde una perspectiva antropológica, sin centrarse en una región o país específico.
- Formación avanzada: destinada a personal experimentado. No es obligatoria y puede servir para varios propósitos: mejorar la educación inicial, promoción del personal, especialización, etc. Este conocimiento cultural se podrá adquirir a través de cursos, conferencias... (de duración y contenidos variables), centrándose en determinadas regiones, países o zonas en que estén desplegadas las fuerzas o puedan desplegar en un futuro.¹²

Aunque se considera que el dominio del idioma no supone un requisito esencial para la capacitación en *Cultural Awareness*, la lengua encarna una parte importante de la realidad cultural. Pero, se pueden alcanzar diferentes niveles de conocimiento por separado (una persona puede conocer la historia de Afganistán, sus costumbres, la moral... mientras que su dominio del idioma pastún o dari puede ser limitado). Aprender un idioma es una actividad que consume tiempo y depende, en gran medida, de las habilidades o capacidades personales. Sería una meta inalcanzable conseguir por parte del personal militar dominar el idioma que se utiliza en la Zona de Operaciones en períodos cortos de tiempo. Sin embargo, aprender algo de vocabulario básico es un objetivo perfectamente factible. Este tipo de aprendizaje debe tener lugar durante la formación individual y colectiva, ya que es el proceso diseñado con el fin de preparar al personal para ser desplegados en una Zona de Operaciones en particular.¹³

¹² *Cross-Cultural Awareness...*, *op.cit.*, p.72.

¹³ *Ibid.*, pp. 73-74.

En la actualidad, la labor de capacitación cultural en el seno de los ejércitos de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y las Fuerzas Armadas Españolas (FAS) es llevada a cabo a través de los siguientes programas y vehículos:

1) Manuales de capacitación u orientaciones en las que se aplica el conocimiento cultural a las actividades que desarrolla la unidad (si estos manuales no están disponibles se pueden utilizar tarjetas diseñadas por las propias unidades de su experiencia en operaciones previas). En este grupo se encuentran los denominados en España como Manuales de Área, con información del país o zona en la que desplegará el contingente de la fuerza que desarrolle la misión internacional correspondiente.

2) Fuerzas Oponentes (OPFOR) y "Elementos verdes" (GREENEL) en los Centros de Formación, que prestan gran fidelidad a los ejercicios de doble acción. Sencos elementos están compuestos por personal del propio país y representan las características del país en el que se desarrollará la futura misión. Por este motivo deben conocer las TTP (tácticas, técnicas y procedimientos) que aplica la potencia hostil en combate (OPFOR), así como las costumbres, tradiciones, creencias o valores de la población civil (GREENEL).

3) Tarjetas de bolsillo (*Smart Cards*) en las que se tratan aspectos culturales, tales como listas de vocabulario básico, insignias de las fuerzas de seguridad locales, etc.

4) Ejercicios virtuales donde se presentan diferentes situaciones en las que el "jugador" toma decisiones obteniendo resultados diversos. El entrenamiento puede mejorarse mediante la aplicación de los procedimientos de prueba, el juicio y la evaluación.

5) Charlas magistrales impartidas por personal cualificado y experto en estos temas. Es el caso del CIFAS, encargado de ofrecer conferencias a aquellas unidades españolas que se están preparando para la realización de una misión internacional.

6) Otra consideración sería recurrir a los miembros de la Reserva (en el caso de los países en los que fuese factible) ya que, debido a su actividad profesional poseen un vasto conocimiento de los procedimientos y la cultura de diferentes Zonas de Operaciones. Los miembros de la Reserva podrían afinar la preparación OPFOR / GREENEL y convertirse en observadores de los equipos de evaluación para medir la capacitación.

Dejando a un lado los recursos y centrándose en mayor medida en la metodología hay que mencionar el trabajo de Louise J. Rasmussen y Winston R. Sieck, los cuales determinan que el método de aprendizaje que los militares deben recibir en el período de formación anterior al despliegue se resume en los siguientes puntos:¹⁴

¹⁴ RASMUSSEN, Louise J. y SIECK, Winston R: "Strategies for Developing and Practicing Cross-Cultural Expertise in the Military", *Military Review* (March-April, 2012): pp. 71-80.

Adopción de una postura de intercambio cultural

1. Conócete a ti mismo y tus diferencias
2. Conoce el valor del entendimiento cultural
3. Toma las interacciones culturales como una manera de aprender

Búsqueda y extensión del Entendimiento Cultural

4. Pon atención a sorpresas
5. Prueba tu conocimiento
6. Refléjalo en tus experiencias

Aplicación del Entendimiento Cultural a Guías de Acción

7. Adapta lo que tú expresas y la manera de expresarlo

Es necesario precisar que, a pesar de las similitudes, existe una lógica diferencia en cuanto a la relevancia y a la forma de aplicación que se le otorga al *Cultural Awareness* según el país del que se esté hablando. En Estados Unidos, por ejemplo, se ha tendido tradicionalmente a una mayor elaboración formal partiendo de una estructuración de objetivos a gran escala y elaborando a posteriori las actividades que capaciten a los individuos hacia dichos objetivos. Del mismo modo, los países occidentales, casi todos ellos con una doctrina semejante a la del gigante norteamericano, poseen un programa de concienciación cultural similar, aunque sin alcanzar la magnitud del primero, debido obviamente a las diferencias significativas en cuanto al potencial económico. En España, por nuestra parte, el aspecto formal del *Cultural Awareness* se halla más difuminado, centrándose de forma más directa en las actividades a realizar, no sin dejar por ello de tener una alta preocupación tanto de la forma como del contenido de los métodos de aprendizaje.

1.3. Fuentes y metodología

Para realizar el proyecto se han utilizado diferentes tipos de fuentes, mediante las cuales se ha obtenido la información y los conocimientos necesarios para la correcta elaboración del trabajo. Los *inputs* utilizados en el proyecto se pueden clasificar del siguiente modo:

- Fuentes primarias:
 - Manuales de Área de las FAS que recogen la información básica acerca de una zona o país en los que se desarrollará una futura misión internacional.
 - Entrevistas y cuestionarios: son elementos que ofrecen un punto de vista basado en la experiencia individual y colectiva, y por lo tanto han sido abordadas y con la mayor precaución posible.
- Fuentes secundarias: libros, artículos e informes académicos, así como estudios sobre lecciones aprendidas que toman como referencia fuentes primarias y secundarias.

Ante la imposibilidad de obtener muestras significativas para realizar un estudio cuantitativo de peso sobre la opinión y conocimiento existente en el seno de las FAS sobre el particular, se ha optado por entrar en contacto con la cuestión en las FAS españolas por medio de entrevistas y cuestionarios con actores representativos del *Cultural Awareness*. Concretamente, se ha buscado estudiar la opinión de diversos militares con experiencia en misiones internacionales desarrolladas en el entorno de conflictos asimétricos, como puedan ser Líbano, Kosovo, Afganistán o Malí. Los resultados, por descontado, no pueden ser extrapolables a la generalidad, pero sí son indicativos de tendencias significativas a valorar. Así, una vez revisadas las respuestas se ha llevado a cabo la redacción de una serie de propuestas de mejora y conclusiones para la adaptación de la instrucción y el aprendizaje a las demandas de los miembros del ET en cuestiones de concienciación cultural.

Por último, se ha procedido a una selección y análisis cualitativo de distintos manuales de área elaborados por el Centro de Inteligencia de la Fuerzas Armadas, tomando como centro del estudio los Manuales de Área de la misión de Bosnia i Herzegovina (la misión de mayor duración de las FAS). El objetivo ha sido obtener puntos de discrepancia de los cuales poder obtener modificaciones aplicables en las elaboraciones futuras de dichos manuales.

2. Planificación

En el *Project Charter* (véase **Anexo número 2**) se ha plasmado de una forma somera la planificación inicial del proyecto, cuyo objetivo es sondear la salud de la capacitación en *Cultural Awareness* en el seno del ET. Por su parte, en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) se ha desarrollado una enumeración detallada de las tareas a realizar en el proyecto, con el fin de llevar un control temporal del trabajo (véase **Anexo número 3**).

Atendiendo a la planificación de actividades y a las fechas establecidas en la EDT, se ha llevado a cabo el desarrollo de un Diagrama de Gantt, una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas, con la complicación de que el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, para lo que se ha utilizado la herramienta del *Program Evaluation and Review Technique* (PERT).

El Diagrama de Red o PERT se ha realizado con el programa informático de Microsoft Project. La realización del mismo está basada principalmente en el conjunto de tareas que aparecen en la EDT y con las cuales se realiza la planificación y cronograma de previsión de tiempos por actividades, que se materializó en el desarrollo de un Diagrama de Gantt (véase **Anexo número 4**). Ha sido a partir de esta última herramienta de planificación del tiempo en la que se basa la realización del Diagrama PERT. Este diagrama se usa para ordenar cronológicamente el conjunto de tareas previstas para la realización del proyecto en el tiempo establecido (véase **Anexo número 5**).

3. Stakeholders

En el ámbito de las Fuerzas Armadas en el que se desarrolla el proyecto se puede hablar de que todo el trabajo realizado se orienta hacia el interior de la institución, aunque hay que diferenciar los diferentes eslabones a los que afecta este trabajo.

- Dirección del proyecto: el proyecto sería asumido por el CIFAS, dependiente del Estado Mayor de la Defensa, ya que es éste el que elabora toda la documentación referente al *Cultural Awareness* a nivel estratégico y operacional.

- Cliente: el cliente es la propia institución militar, ya que son sus miembros los que despliegan en Zona de Operaciones para el desarrollo de las misiones internacionales que le son encomendadas a las Fuerzas Armadas.

- Usuario: aunque el cliente sean las Fuerzas Armadas el usuario final son los miembros de éstas que despliegan en Zona de Operaciones. Asimismo, dentro de los usuarios podemos distinguir varios niveles de involucración con la población local, ya que hay militares desplegados cuyo trabajo está más alejado del contacto directo con los ciudadanos del país anfitrión. En concreto son las unidades de la Fuerza del ET las que están en contacto directo

con la población civil del país en cuestión, por lo que su opinión es fundamental para abordar este trabajo.

- Proveedores: en caso de ser necesario modificar las publicaciones o crear nuevos documentos la encargada de ello sería la Subdirección General de Publicaciones y Patrimonio Cultural, dependiente de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa.

- Administración y organizaciones: el proyecto, al estar encuadrado en el ámbito de la Defensa, también lo está en la Administración Pública española. También podemos extender la influencia del proyecto a niveles internacionales, ya que siempre que las Fuerzas Armadas españolas desplieguen en una misión internacional lo harán debido a la condición que tiene España como miembro de organizaciones internacionales como la Unión Europea (UE), la OTAN y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

4. Análisis de riesgos

El análisis se ha basado en el estudio de los riesgos con el uso de una herramienta cualitativa como es la de la matriz de probabilidad de impacto. Esta herramienta recoge una larga lista de riesgos de todo tipo, tanto muy probables como los más estrambóticos o de difícil ocurrencia. A la vez les asigna un valor cualitativo con una escala de 1-3 y con un nivel de riesgo. Con ello podemos localizar los riesgos más dañinos para el proyecto y además planear un plan de contingencias para cada uno (véase **Anexo número 6**).

A continuación se destacan los riesgos más trascendentales que pueden ocurrir durante la realización del proyecto:

- 1) Falta de presupuesto para llevar a cabo el proyecto por pérdida de interés para las Fuerzas Armadas españolas.
- 2) Pérdida de la iniciativa por aparecer un competidor que ofrezca el mismo servicio que se ofrece en este proyecto.
- 3) Aparición de nuevas necesidades que produzca grandes modificaciones en el proyecto o incluso volver a empezar.

Debido a la importancia que estos riesgos pueden ocasionar en el proyecto se proponen medidas de contingencia para cada uno de ellos, de tal forma que estos campos son los que menos se deben descuidar por si se producen algunos de los contratiempos anteriormente citados. Estas medidas se muestran, respectivamente, a continuación:

- 1) Búsqueda de nuevos sponsors, buscando sobre todo en empresas de investigación e inteligencia del ámbito civil.

- 2) Buscar otros mercados como el civil o también se podría buscar dar un precio más competitivo que el de la competencia.
- 3) Guardar un colchón temporal y económico en previsión al surgimiento de estas vicisitudes.

5. Cultural y Cross-Cultural Awareness en la experiencia del ET

Las FAS llevan a cabo una serie de actividades orientadas a la formación en *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* con el fin de realizar de la forma más correcta posible su participación en las misiones internacionales. Estas misiones se realizan en conflictos de marcado carácter asimétrico en el que la población civil es un elemento clave, cuando no el propio fin de las misiones. Es por ello que la formación cultural de los militares desplegados en zona de operaciones entraña gran importancia.

Entre los espacios y recursos disponibles en la capacitación de las FAS en *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* destacan los ya mencionados: manuales de capacitación u orientaciones en las que se aplica el conocimiento cultural a las actividades que desarrolla la unidad, ejercicios de doble acción OPFOR y GREENEL (personal del propio país que actúan como fuerza enemiga y población civil, respectivamente), tarjetas de bolsillo (*Smart Cards*), ejercicios virtuales y charlas magistrales impartidas por personal cualificado, especializado y/o con experiencia en estos asuntos o misiones.

Además de las actividades mencionadas anteriormente el Ministerio de Defensa desarrolla una serie de actividades de *Cross-Cultural Awareness* recientemente enmarcadas en el Plan Nacional de la Alianza de Civilizaciones, entre las que destacan dos:

- El Programa de Cooperación en Enseñanza Militar: posibilita a militares en formación de Argelia, Egipto, Jordania, Líbano, Marruecos, Mauritania y Túnez cursar los estudios militares en España.
- El Apoyo al Instituto Cervantes, que consiste en la participación de militares españoles en la enseñanza de cultura y lengua española en Zonas de Operaciones, caso del Líbano.¹⁵

Con el fin de evaluar la salud de la capacitación en *Cultural Awareness* dentro de las FAS (la concienciación existente acerca de su importancia y la efectividad de los esfuerzos existentes con ese fin), y ante la imposibilidad de realizar una encuesta multitudinaria, se ha optado por realizar una entrevista por escrito a personal del ET. En concreto se ha llevado a cabo el estudio en la Brigada de Infantería Ligera Paracaidista "Almogávares" VI (BRIPAC), encuadrada en las Fuerzas Ligeras, que a su vez pertenecen a la Fuerza Terrestre, dentro de

¹⁵ Véase <http://www.pnac.gob.es/home.htm>

la Fuerza del ET (Véase **Anexo número 7**). La entrevista ha sido dirigida a representantes de las tres escalas del ET, y se ha planteado atendiendo a diversos temas como pueden ser la instrucción previa que se recibe, la utilidad que ello reporta a la hora del desempeño de la misión, y los aspectos que se echan en falta o se mejorarían (para las preguntas, véase **Anexo número 8**). Las respuestas a dichos cuestionarios y el nombre de los entrevistados no se incluyen en la memoria ya que se busca la protección de datos del personal que ha participado en dichas encuestas. Además, se debe destacar que la información recopilada no tiene por qué corresponderse a la opinión oficial del ET.

Como complemento analítico a las entrevistas, se ha optado por un cuestionario (véase **Anexo número 9**) respondido por un Analista del CIFAS, lo que nos permite profundizar en las coordenadas de actuación de uno de los órganos de las FAS españolas con mayor responsabilidad en el campo del *Cultural Awareness*. Al igual que con las entrevistas, y por petición expresa del encuestado, se ha omitido su nombre y empleo.

Las entrevistas ofrecen una interesante visión del conocimiento que una unidad de primera línea del ET, como es la BRIPAC, posee dentro de este campo de estudio. La muestra refleja también las diferencias y similitudes en las opiniones y propuestas de las tres escalas del ET, lo que invita a realizar algunas reflexiones al respecto. Asimismo, se puede aplicar la experiencia de los distintos entrevistados como criterio importante a la hora de valorar estas opiniones, ya que la antigüedad en el empleo y el número de participaciones en misiones internacionales son aspectos a tener en cuenta.

Uno de las conclusiones más llamativas derivadas de las entrevistas ha sido constatar el desconocimiento que se tiene sobre el término *Cultural Awareness* en las escalas de tropa y suboficiales de la BRIPAC: la gran mayoría de los encuestados de estos rangos no tenían conocimiento del término. En el caso de los oficiales, las entrevistas denotan un conocimiento superficial del concepto. Ello, sin embargo, no denota desinterés por las cuestiones culturales, sino simplemente falta de conocimientos específicos o avanzados en un área por el que demuestran bastante interés.

Así, una de las reacciones más comunes entre los encuestados es la solicitud de un mayor tiempo de formación en concienciación cultural. Cada individuo hace referencia a él desde su propia perspectiva, pero se pueden observar una serie de demandas comunes a todos los participantes de las entrevistas: el problema principal identificado por ellos es la falta de tiempo disponible para realizar las actividades de preparación anteriores a la misión, lo que da lugar a que se priorice en otras actividades que, a criterio del mando, son más necesarias que la capacitación cultural, como puede ser el caso de acciones de instrucción y adiestramiento. Un ejemplo puede ser la escasez de clases de idioma que se impartieron antes de la misión EUTM Malí (*European Union Training Mission* en Malí, comenzando la participación española en febrero de 2013, con más de 100 militares españoles hasta día de hoy) o la poca importancia que se le dio a esta actividad: de las 9 semanas anteriores al

despliegue de un contingente en Malí se programaron 17 clases de francés, las cuales se planificaron como TBD (*To Be Determined*). Bien es cierto que se llevaron a cabo diferentes conferencias relacionadas con el *Cultural Awareness*.

Las conferencias que se impartieron fueron las siguientes: ¹⁶

- Conferencia de Actualización de la situación en Malí.
- Conferencia de Inhibidores y CIED.
- Conferencia de objetivos en Malí: Obtener una mentalización informativa de todo el personal del contingente.
- Conferencia de ROES; impartida por la Asesoría Jurídica (ASEJU) de la BRIPAC.
- Conferencia de objetivos en Malí: conocer los principios básicos de la lucha COIN (Contrainsurgencia)
- Conferencia de objetivos en Malí: Facilitar la actuación de la comunidad internacional y concienciar al personal sobre los aspectos legales de las operaciones.
- Conferencia de Riesgos sanitarios
- Conferencia de Adaptación psicológica/ apoyo familiar.
- Conferencia de objetivos en Malí: Realizar acciones de enlace y colaboración con las autoridades territoriales.
- Conferencia de la Relación con medios de comunicación social; impartida por el PIO (Oficial de Información Pública) de la BRIPAC.
- Conferencia de las Normas de comportamiento.

Todas estas charlas poseen un carácter de entrenamiento en el intercambio cultural, aunque en muchas de ellas este factor se difumina para dar paso a otros elementos considerados más trascendentes. De estas conferencias, las que versan inequívocamente sobre cuestiones relativas al *Cultural Awareness* son las tres últimas, que hablan sobre las relaciones con las autoridades territoriales del lugar, la relación con los medios de comunicación (claves en el intercambio cultural como altavoces de las dos culturas en contacto) y las “normas de comportamiento”, fundamentales para mantener una relación cordial y correcta entre los militares desplegados y la población local.

Otra de las demandas que más se hace notar en las respuestas del personal de la BRIPAC es la relacionada con la falta de conocimiento de la lengua o lenguas autóctonas del país en el que se desarrolla la misión, lo que dificulta la comunicación y el diálogo cultural con la población local. En los Manuales de Área, así como en teóricas y conferencias, se ofrecen unas nociones elementales sobre el idioma oficial del país, pero según los entrevistados estas no dejan de ser más que palabras sueltas o expresiones comunes, las cuales terminan

¹⁶ Programa de Instrucción y Adiestramiento para periodo de Adiestramiento Operativo (PIAO) del Contingente EUTM Mali IV (Paracuellos de Jarama: Febrero, 2014), anexo B.

por aprenderse del uso una vez desplegados en Zona de Operaciones, ya que en territorio nacional apenas se incide en esta cuestión. Bien es cierto que se utilizan los servicios de intérpretes (casi siempre nativos del país en el que se desarrolla el conflicto), pero no siempre se puede recurrir a ellos dependiendo del momento, la situación y la peligrosidad. Una formación aceptable del personal implicado en la misión en cuanto al idioma sería bastante costosa, tanto en tiempo como en dinero, y quizá no sea tan necesaria como otras actividades, pero la mayor parte de los entrevistados parecen coincidir en la necesidad de intensificar y potenciar este aspecto:

Sería más necesario aprender más sobre el idioma que se usa en el país. [...] Es fundamental aprender más sobre el idioma, que al final es lo que hace conocer la cultura de un país.¹⁷

Otra de las solicitudes que se llevan a cabo por parte del personal entrevistado es la de ofrecer información político-cultural más concisa y “útil” sobre los grupos humanos afectados por la misión. Los entrevistados se quejan, por ejemplo, de que en los manuales utilizados se aporta información que consideran de escaso valor añadido a la hora de facilitar la misión, caso de la fauna y la flora del país:

El manual de área tiene demasiada información, lo que conduce a que no todo el mundo lo lea. [...] El manual de área debería ser más simple y concreto, de nuestra pequeña zona de acción, que permita llevarlo encima siempre a modo de consulta.¹⁸

A este respecto, el analista del CIFAS parece dar la razón a los entrevistados, confesando que “desde mi punto de vista, me gustaría actualizarlos más regularmente.” Esta reflexión deriva del hecho innegable de que las misiones se desarrollan en entornos altamente inestables y cambiantes, por lo que la información que recibe el usuario debe ser actualizada para cumplir su objetivo. El analista del CIFAS plantea que una posible solución a este problema podría darla la modificación de la encuadernación de dichos manuales, en la actualidad editados en un formato de libro, optándose por un formato más flexible, tipo revista o periódico, de tal manera que fuese mucho más factible y rápida la reedición.¹⁹

De todos modos, el analista del CIFAS recuerda que los Manuales de Área no son documentos completos al 100% para el desarrollo de la misión debido a su condición de material Sin Clasificar. Esto significa que se trata de un documento gubernamental sin clasificación de seguridad, por lo que puede estar al alcance de cualquier individuo u organización. Es debido a esta característica que estos manuales omiten datos que puedan comprometer a las FAS y sus miembros. Todo documento que posea información clasificada será entregado cuando lo requiera la misión y al personal imprescindible para el cumplimiento

¹⁷ Respuesta del Entrevistado N° 7.

¹⁸ Respuesta del Entrevistado N° 2.

¹⁹ Respuesta Cuestionario Analista del CIFAS.

de la misma. Los Manuales de Área son numerosos y pueden caer en manos indebidas, por ello se procura ser lo más aséptico posible en su elaboración.²⁰

El analista del CIFAS aclara, aunque no elabora en su respuesta, que para aportar información adicional a la recogida en los manuales se imparten conferencias y charlas por parte de personal del CIFAS o de otros expertos sobre la importancia de la población civil, las costumbres locales, las leyes y usos de la guerra, las ROEs, las relaciones con Autoridades civiles o las relaciones con los medios de comunicación social, de modo que aquellos datos que son más comprometedores no quedan por escrito de manera oficial.²¹ Curiosamente, los entrevistados de la BRIPAC se ponen de acuerdo en echar en falta un mayor número y profundidad de charlas especializadas, así como de variedad de conferenciantes en la formación anterior al despliegue. Más concretamente, solicitan una mayor participación de personal militar y no militar con experiencia sobre el terreno para realizar charlas informativas o conferencias previas a la misión, para así obtener consejos e información de primera mano y de una forma lo más fidedigna posible la situación y las pautas culturales a tener en cuenta.

El análisis de las respuestas ofrecidas por los entrevistados invita a una serie de sugerencias relativas a la mejora de las actividades de capacitación en *Cultural Awareness*. Algunas se han realizado con anterioridad, pero las respuestas obtenidas sugieren que quizá no se haya hecho de manera sistemática:

- Una primera posibilidad sería la de llevar a cabo charlas por parte de personal retornado de la misma misión a la que va a ser enviado el nuevo contingente, para contar desde la propia experiencia vivida las necesidades y vicisitudes del lugar. En estas charlas se procuraría la participación de militares de todas las escalas para dar una opinión desde los distintos puntos de vista y ser tomada como referencia por los militares que serán desplegados posteriormente. Es importante diferenciar entre los diferentes empleos, o para ser más preciso entre los diferentes puestos tácticos que se desempeñan, ya que no es igual el trabajo y responsabilidad de un individuo según sea su empleo o cometido; los oficiales, por ejemplo, deben saber cómo relacionarse con los jefes locales ya que van a ser estos los que sean partícipes en reuniones de alta trascendencia; y la escala de tropa va a ser la que más en contacto directo esté con la población a la hora de realizar patrullas o *check-points*, por lo que deben conocer perfectamente el trato hacia los ciudadanos locales.

- Otra posibilidad es la de contar con personal nativo del país en cuestión, inmigrantes que vivan en España o refugiados a causa de los conflictos existentes. Estas personas mejor que nadie conocen la cultura, la lengua, la religión o las tradiciones de su país, y pueden ser un gran punto de apoyo a la hora de preparar de la mejor manera posible a las

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem.

unidades implicadas en la misión.²² Bien es cierto que hay que tratar con cuidado este tema ya que el personal nativo que ha sido afectado por el conflicto puede tener una postura parcial.

- También sería una buena idea recurrir de manera sistemática a la colaboración con el personal de ONGs (Iglesias, organismos de cooperación y desarrollo, de ayuda humanitaria, etc.) con experiencia sobre el lugar del conflicto, de modo que puedan ofrecer otro punto de vista diferente al de la población autóctona o al de los militares allí desplegados. Dentro de este ámbito encontramos numerosas instituciones trabajando por el desarrollo del país, y es bastante probable que haya personal español que, a su vuelta, no le importe colaborar con las FAS españolas para un mejor desarrollo de la misión que estas realizan en la Zona de Operaciones.

- Otra opción, aunque quizá menos factible debido al déficit económico actual, podría ser enviar una pequeña unidad de reconocimiento de la propia gran unidad que va a desarrollar posteriormente la misión, con el fin de obtener información de primera mano en todos los ámbitos que sean de utilidad para una buena ejecución de la misión.²³ Este punto puede ser suplido por el primero, ya que se podría ofrecer esa información de forma detallada por parte de unidades con experiencia previa en dicha Zona de Operaciones.

6. Cultural y Cross-Cultural Awareness en los Manuales de Área del ET

Esta parte de la memoria se centra en la realización de un estudio comparativo entre los Manuales de Área realizados por las FAS y su evolución a lo largo del tiempo, con lógica atención al protagonismo del *Cultural Awareness* en sus páginas. El propósito es la elaboración de conclusiones y una serie de sugerencias de mejora que puedan tener cabida como parte de la instrucción de las FAS para el desarrollo y correcto cumplimiento de las misiones en las que son partícipes.

Debido al número de misiones internacionales en las que España ha participado y a la gran cantidad de documentación al respecto este estudio se centra principalmente en la misión más duradera hasta la fecha en la que las FAS han participado: Bosnia i Herzegovina. Para la realización del estudio se han utilizado seis de los diferentes Manuales de Área de Bosnia i Herzegovina (véase ejemplo de la Edición Número 22 - **Anexo número 10**). Este se ha complementado con la consulta de los Manuales de Área de otras misiones más modernas, caso de Mali (para el listado completo, véase la Bibliografía).

Esta misión se desarrolló a lo largo de 18 años (1992-2010) que comprendieron desde el proceso de desintegración y guerra en la antigua Yugoslavia, hasta las labores de pacificación, reconstrucción, vigilancia y estabilización. Durante ese periodo, algo más de

²² Respuesta del Entrevistado N° 5.

²³ Respuesta del Entrevistado N° 10.

46.000 militares españoles estuvieron destinados en aquel país, sufriendo 23 bajas mortales. Fue en el mismo año del inicio de la Guerra de Bosnia cuando España comenzó su misión. Al principio el órgano responsable de esta fue la ONU y la misión se denominó UNPROFOR ó FORPRONU (Fuerza de Protección de la ONU). Con la finalización de la guerra en el año 1995 la OTAN comenzó a liderar la misión en Bosnia, autorizándose con ello el uso de la fuerza cuando fuera necesario. Se sucedieron las misiones IFOR (Fuerza de Implementación) y SFOR (Fuerza de Estabilización), hasta que en el año 2004 se pasó la a operación EUFOR Althea, bajo la autoridad de la UE. Finalmente, el 18 de octubre de 2010 comenzó el repliegue que ponía fin a la presencia española en Bosnia i Herzegovina.²⁴

Para el análisis de los Manuales de Área españoles desde la perspectiva del *Cultural Awareness* y el *Cross-Cultural Awareness* tomamos como referencia la presencia en estos de los elementos enumerados en el **Anexo número 1**. Así, la mayor parte de los Manuales analizados recogen los siguientes aspectos con una dimensión cultural:

- Aspectos generales: mapa de país, bandera nacional y cuadro de datos generales.
- Factor físico: orografía, hidrografía, clima, fauna y vegetación.
- Factor humano: aspectos generales, religión y costumbres asociadas, vestimenta, comida, música y tradición oral, grupos étnicos, educación, vivienda, demografía, sanidad...
- Evolución histórica, con énfasis en los conflictos armados.
- Factor económico: situación económica y magnitudes macroeconómicas, infraestructuras, transporte y vías de comunicación, energía y recursos mineros, medios de comunicación, agricultura y ganadería, industria, sector servicios.
- Factor político: política nacional, política internacional, organización territorial y partidos políticos.
- Información militar: Fuerzas Armadas regulares, fuerzas paramilitares, fuerzas de policía, fuerzas armadas opositoras y grupos rebeldes.
- Diferentes anexos con la siguiente información: riesgos sanitarios, mapa físico, mapa político, zonas climáticas, zonas de vegetación, grupos étnicos, religiones, armamento, uniformidad y divisas, palabras de uso corriente, siglas, glosario de términos y tratamientos e imágenes de interés.²⁵

²⁴ PALACIÁN DE INZA, Blanca: "Bosnia: 18 años de misión internacional", *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, Documento informativo 18/2010 (Octubre, 2010): p. 2.

²⁵ CIFAS: *Manual de área de Bosnia i Herzegovina* (22ª Edición, Marzo 2007); *Manual de área de Kosovo* (11ª Edición, Octubre 2007); *Manual de área de Chad* (4ª Edición, Abril, 2008); *Manual de área de Somalia y Yibuti* (Octubre, 2008); *Manual de área de Afganistán* (10ª Edición, Diciembre, 2008). *Manual de área de Afganistán* (Junio 2009); *Manual de área de la República de Uganda* (Octubre, 2009); *Manual de área de Líbano* (2ª Edición,

Alguno de los elementos culturales del listado en el **Anexo número 1** que se echan en falta en los Manuales de Área son las costumbres en lo relativo al matrimonio, la ley, la educación formal, el poder coercitivo y la legitimidad, liderazgo, el honor, los mitos, los tabúes, la venganza o el concepto de lealtad. Esta falta puede ser debida a que no se consideraron en su momento elementos cruciales a la hora de preparar la misión, debido a su similitud con la cultura española o a que no se preveía el recurso a esta información durante el transcurso de la misión.

Seguidamente se va a desarrollar el estudio de la evolución que han sufrido los Manuales de Área de Bosnia i Herzegovina durante el transcurso de la misión allí realizada por parte de las FAS españolas. Este estudio se centra en observar las modificaciones sufridas en dichos manuales según las necesidades de los usuarios y las actualizaciones realizadas debido a los cambios en la misión.

El primer dato significativo que se puede observar es el nombre que reciben estos manuales, ya que en sus primeras ediciones se puede leer “Manual de Área del Contingente Español en la Antigua Yugoslavia”, mientras que posteriormente se cambió el nombre por el de “Manual de Área del Contingente Español en Bosnia i Herzegovina”; esto fue debido a que cuando comenzó la misión aun estaba muy presente la desintegración de Yugoslavia, y no se podía entender el conflicto en sin conocer lo ocurrido anteriormente, pero con el paso del tiempo y el apaciguamiento de los estados adyacentes se determinó renombrar estos manuales, centrándose en el país donde se desarrollaba la misión. En concreto en el caso de Bosnia i Herzegovina hay que mencionar su formalización como Estado independiente en noviembre de 1995 tras los Acuerdos de Dayton.

Uno de los puntos que varía en las sucesivas ediciones de estos documentos es el referido a la historia política de la región en cuestión, quizás debido a que los conflictos armados ocasionan profundos cambios territoriales, políticos y administrativos. En los Manuales de Bosnia se refleja la importancia de este aspecto, que fue en detrimento de la atención a cuestiones como la concienciación cultural. En sus primeras ediciones los manuales guardan gran parte de su totalidad para hablar de los distintos episodios sucedidos en este terreno. Como se menciona anteriormente, en las primeras ediciones se centra la atención en la desintegración de la antigua Yugoslavia y en la situación de cada uno de los países que la formaban (Eslovenia, Croacia, Bosnia i Herzegovina, ARYM, Serbia y Montenegro), hablando de las causas y el proceso que ha llevado a cabo dicho desmembramiento, con el fin de mostrar desde una perspectiva bélica estos hechos. Los textos parecen partir de la idea de que sin unas mínimas nociones al respecto el militar español allí desplegado no sería capaz de hacerse una idea de la raíz de los avatares que sufría la población local. Con el paso del tiempo y con el apaciguamiento de la situación, se

Noviembre 2009); *Manual de área de Malí* (1ª Edición, Enero 2010); *Manual de área de la República de Haití* (3ª Edición, Enero 2010).

puede apreciar como en los manuales se le fue restando protagonismo a los datos relativos a la historia política de la zona, debido en gran parte a la mayor familiaridad por parte de los militares españoles gracias a la situación y a la desvinculación de Bosnia con el antiguo régimen yugoslavo; sin aumentar por ello el contenido cultural en posteriores ediciones. Es más que probable que la familiarización con la historia y la situación política del país que permitía la lectura de los manuales ofrecía unas referencias básicas desde las que introducirse con un mínimo de confianza en los complejos y enmarañados contextos culturales y étnico-religiosos en los que tuvo lugar la misión. A entrenar esas referencias contribuían también otros apartados de los manuales.

Uno de los puntos más importantes desde las primeras ediciones era el que se denominaba “Guía Práctica”. En ella se englobaban “Datos de interés” para los militares españoles desplegados en Bosnia, como podían ser la moneda, las comunicaciones o el voltaje. Pero sin duda, la máxima atención recaía sobre el apartado de “Cortesía y Comportamiento”, que introducía al lector en las diferentes comunidades existentes en el país en conflicto: croata y bosnio-croata, serbia y bosnio-serbia y la musulmana (bosniacos). Bajo ese epígrafe se abordaban de una forma muy somera y sencilla aspectos de estas tres comunidades como puede ser la etnia, la religión, sus costumbres y tradiciones, su forma de ser hacia el extranjero, la estructura familiar, etc. También aparecían dentro de esta “Guía Práctica” nociones sobre ciudades importantes para el desarrollo de la misión como son Mostar o Trebinje, así como los nombres de las Autoridades nacionales e internacionales del momento. A pesar del paso del tiempo y de los cambios sufridos en aspectos de naturaleza variable como pueden ser el censo de las diferentes ciudades o las autoridades del país, los datos de “Cortesía y Comportamiento” se han mantenido durante todas las ediciones del Manual de Área correspondiente a esta misión, lo que desprende tanto la importancia que se le otorga al conocimiento de estos aspectos, como un escaso esfuerzo de actualización al respecto.

Otro de los a tener en cuenta es el del “Vocabulario”. En él se ofrecen una serie de términos y expresiones coloquiales que hacen más fácil el contacto con la población local. Este apartado tampoco sufre ninguna modificación con el paso del tiempo, debido seguramente a que está bastante completo desde un principio por lo que no ha necesitado modificación. No ocurre esto con las “Siglas de los Principales Partidos Políticos” y el “Glosario de abreviaturas”, los cuales sufren una reducción de términos debido a la desaparición de alguno de los partidos políticos o al no uso de ciertos términos.

En todos los Manuales de Área referentes a esta misión aparecen una serie de mapas que muestran las diferencias étnico-religiosas de la zona, la división política del territorio, la zona de responsabilidad de los militares desplegados, así como gráficos en los que se pueden observar los porcentajes y el número de población de cada grupo étnico y esquemas sobre la estructura política del gobierno. Un pequeño cambio que se introduce entre la 16ª edición (septiembre de 2001) y la 17ª edición (enero de 2002) es la de un mapa físico y un esquema

de la estructura política de Bosnia i Herzegovina separados del resto del manual, debido quizá a la necesidad de llevar estos documentos más a mano.

Igual de importante que las modificaciones llevadas a cabo en estos Manuales de Área son las carencias observables en ellos. Por ejemplo, se echa en falta en los Manuales de Área de Bosnia i Herzegovina ciertas pautas acerca de cómo utilizar la cultura y las costumbres españolas como nexo con la cultura del país en el que se desarrolla la misión, bien sea porque se dan por hecho o debido a que no se le da importancia excesiva a estos factores. En otras palabras, la ausencia de herramientas de *Cross-Cultural Awareness* es bastante notoria. Igualmente, pese a tratarse de grupos humanos con significativas diferencias culturales frente a España, apenas hay referencia hacia tradiciones, religión, símbolos, creencias, mitos, vestimenta, etc. Tampoco las hay respecto a los elementos comunes, caso de la pertenencia a la Europa mediterránea, con lo que ello conlleva: un pasado común basado en la herencia clásica greco-romana, el cristianismo y la huella islámica. Otros elementos que quizá no sean tan trascendentes a simple vista, pero que unen a sendas culturas pueden ser las aficiones deportivas, como por ejemplo el fútbol (deporte mayoritario en ambos países) o la comida, ya que la dieta mediterránea está presente a lo largo de toda la zona de influencia del mar homónimo, pese a sus diferencias.

También resulta pertinente señalar que los manuales analizados para Bosnia i Herzegovina ponían un mayor énfasis a las diferencias que a las similitudes culturales entre los grupos enfrentados. La razón puede parecer obvia –el CIFAS consideraba las similitudes no eran elementos trascendentes en el conflicto, algo cuestionable–. Bajo mi punto de vista, habría sido igual de conveniente remarcar las similitudes culturales entre los distintos grupos humanos del conflicto.

Siguiendo con el análisis crítico, es preciso destacar la escasez de modificaciones a lo largo de los casi 20 años que duró la misión, quizá debido a una falta de interés, bien sea por centrar los esfuerzos de las FAS sobre otras intervenciones o por un estancamiento del desarrollo y evolución de la misión española. La misión se volvió rutinaria ya que con el paso del tiempo la tensión entre las partes disminuyó y es posible que el interés del gobierno español en este campo decreciera, dedicando un menor esfuerzo a esta misión. Otra razón para justificar ese cierto “abandono” quizá tenga que ver con la consideración de que la implicación con la población civil no se consideró tan trascendente en el momento en que se llevó a cabo el planeamiento de la misión. Es quizá por ello que los progresos en la plasmación de herramientas de *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* perceptibles en manuales de otras misiones no se aplicasen en la misma medida en el caso de Bosnia i Herzegovina.

Así por ejemplo, se puede observar la creciente atención de los Manuales de Área más modernos a la tarea de facilitar el entendimiento y empatía hacia la cultura local por parte de las FAS, caso de Malí (véase **Anexo Número 11**). Tales elementos son, por ejemplo, la

vestimenta, la comida, la música, la tradición oral o las costumbres asociadas a la religión. Todos estos factores se acercan en una mayor medida al concepto de *Cross-Cultural Awareness* que en los manuales de Bosnia i Herzegovina; este hecho puede ser debido a una mayor evolución del concepto tras el paso del tiempo y de la experiencia de militares españoles en misiones internacionales y a una mayor diferencia cultural entre los dos países donde se desarrollan sendas misiones, ya que las similitudes entre España y Bosnia i Herzegovina al ser naciones europeas y con unas raíces culturales comunes son mucho mayores que las que puedan existir entre España y Malí, país del África Subsahariana, con unos antecedentes históricos muy diferentes.

Así pues, se puede concluir que recientemente los Manuales de Área españoles han comenzado a plasmar el aumento en la atención al *Cultural Awareness* y el *Cross-Cultural Awareness* producido en el marco OTAN. Cabe desear que esta atención vaya en aumento.

7. Conclusiones

A lo largo del trabajo se han ido desarrollando una serie de conclusiones de cada uno de los diferentes apartados que tratan de una forma más precisa cada tema en cuestión. Por este motivo no es necesario profundizar de nuevo, sino que basta con dar unas pinceladas generales sobre puntos que son de obligada mención. A pesar de no mencionar en este apartado todos y cada uno de los temas tratados en el trabajo no quiere decir que sean menos importantes que los que a continuación se relatan.

Es importante recordar de nuevo que se trata de un estudio cualitativo debido a que el tamaño de la muestra no es suficientemente amplio. Es por ello que las conclusiones obtenidas de nuestro estudio, aunque interesantes, no tienen por qué reflejar fielmente la posición de la BRIPAC, ni del CIFAS ni del ET en su conjunto. Para ello sería necesario y deseable un estudio más ambicioso en este terreno.

El aspecto más trascendente del trabajo es el escaso conocimiento sobre los conceptos de *Cultural Awareness* y *Cross-Cultural Awareness* que existe en los niveles inferiores de las FAS, que choca frontalmente con el elevado interés hacia la cuestión cuando se plantea en un lenguaje más cercano. Aunque en las fases previas a una misión internacional sí que se llevan a cabo una serie de actividades orientadas a la capacitación cultural del país en cuestión, el desconocimiento previo es bastante generalizado, y la formación en este terreno es considerada insuficiente por la mayor parte de los entrevistados.

A ese respecto, nuestra aproximación a la problemática revela la falta de preparación lingüística que se recibe durante la instrucción específica para la misión o en fases previas a la misma. Ya se ha hablado de las complicaciones que puede entrañar el desarrollo de altos niveles de competencia lingüística debido a que es una tarea que requiere mucho tiempo y esfuerzo, pero el hecho de mejorar la preparación que actualmente se da en un tema altamente requerido entre los miembros de las FAS españolas.

Por último es conveniente hablar de la forma en la que esta información en temas de concienciación cultural es recibida por parte del personal implicado. Puede que el formato y contenidos actuales de los Manuales de Área no sean los más adecuados, pudiendo sufrir en un futuro ciertas modificaciones que hagan su lectura más efectiva y valorada.

La siguiente frase resume de un modo muy visual el concepto de lo que un militar debe ser hoy en día y lo que necesita para lograrlo:

El soldado moderno tiene que ser un erudito, diplomático, negociador, analista, y pacificador. Esto requiere nuevos tipos de formación y herramientas de decisión en el campo, centrado en propagar y aplicar sobre el terreno la experiencia de los que le han precedido.²⁶

²⁶ DAVIS, Alex y FU, Dan: "Culture Matters: Better Decision Making Through Increased Awareness", en *Inter service/Industry Training, Simulation, and Education Conference*, (2004): p. 2.

Lecciones aprendidas

En este último apartado de la Memoria se van a mostrar aspectos personales que no tienen por qué corresponderse con los del lector, pero que engloban todas aquellas lecciones que a lo largo de la elaboración del trabajo he podido ir asimilando y conociendo.

El trabajo de recopilación, clasificación y estudio de la información me ofreció un conocimiento bastante profundo sobre la problemática del *Cultural Awareness* y el *Cross-Cultural Awareness* en la actividad militar, que desconocía hasta el momento. He podido observar la importancia que esta cuestión tiene para el correcto desarrollo de una misión, sus características, y sus formas de ser transmitido a los militares que en un futuro serán desplegados en Zona de Operaciones.

Considero que este trabajo ha sido muy enriquecedor para mí y podría serlo para aquellas personas que tengan la posibilidad de leerlo, ya que ofrece una visión de la “concienciación cultural” desde la propia experiencia de los militares que han participado en misiones internacionales e incluso de personal del CIFAS, órgano encargado de la elaboración de los Manuales de Área españoles y de impartir charlas al personal de las FAS. Son ellos mismos los que han aportado sugerencias de mejora debido a carencias vividas durante su participación en misiones.

En cuanto a la importancia que este trabajo tiene para mi formación como oficial del ET creo que es bastante elevada, ya que me ofrece un punto de vista sobre el *Cultural Awareness* que no poseía antes de la realización del proyecto. De esta manera, el día que tenga que lidiar con temas de este tipo, tendré un conocimiento previo que poder aplicar.

Para finalizar me gustaría remarcar la importancia que tiene el *Cultural Awareness* en la formación integral que debe recibir un militar antes de ser desplegado en una misión internacional, debido a la utilidad para un buen desarrollo de la operación.

8. Bibliografía

Fuentes Primarias:

- CENTRO DE INTELIGENCIA DE LAS FUERZAS ARMADAS (CIFAS):
 - *Manual de área de Afganistán* (10ª Edición, Diciembre, 2008).
 - *Manual de área de Afganistán* (Junio, 2009).
 - *Manual de área de Bosnia i Herzegovina* (8ª Edición, Octubre, 1996).
 - *Manual de área de Bosnia i Herzegovina*, (14ª Edición, Mayo, 2000).
 - *Manual de área de Bosnia i Herzegovina*, (16ª Edición, Septiembre, 2001).
 - *Manual de área de Bosnia i Herzegovina*, (17ª Edición, Enero, 2002).
 - *Manual de área de Bosnia i Herzegovina*, (18ª Edición, Enero, 2003).
 - *Manual de área de Bosnia i Herzegovina*, (22ª Edición, Marzo, 2007).
 - *Manual de área de Chad*. (4ª Edición, Abril, 2008).
 - *Manual de área de Kosovo* (11ª Edición, Octubre, 2007).
 - *Manual de área de Líbano* (2ª Edición, Noviembre, 2009).
 - *Manual de área de Malí* (1ª Edición, Enero, 2010).
 - *Manual de área de la República Democrática del Congo* (Abril, 2006).
 - *Manual de área de la República de Haití* (3ª Edición, Enero, 2010).
 - *Manual de área de la República de Uganda* (Octubre, 2009).
 - *Manual de área de Somalia y Yibuti* (Octubre, 2008).
- DUNFORD, J.F. USMC. *ISAF Security Force Assistance Guide*. (Kabul, Afghanistan: 2005)
- INTELLIGENCE ACTIVITY, MARINE CORPS. *Iraq Culture Smart Card. Guide for Communication and Cultural Awareness*. (Febrero, 2004)
- OFFICE OF THE DEPUTY CHIEF OF STAFF FOR INTELLIGENCE US ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND. *Arab cultural awareness: 58 factsheets*. (Ft. Leavenworth, Kansas: Enero, 2006)
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: *Ficha de Bosnia y Herzegovina* (Madrid: 2014).

- *Programa de Instrucción y Adiestramiento para periodo de Adiestramiento Operativo (PIAO) del Contingente EUTM Mali IV* (Paracuellos de Jarama: Febrero, 2014).

Fuentes Secundarias:

- ABBE, Allison y GOUGE, Melissa: "Cultural Training for Military Personnel. Revisiting the Vietnam Era", *Military Review* (July-August, 2012): 9-17.

- ALLNUT, Bruce C: *Marine Combined Action Capabilities: The Vietnam Experience* (McLean: Human Sciences Research, 1969).

- DAVIS, Alex y FU, Dan: "Culture Matters: Better Decision Making Through Increased Awareness", en *Inter service/Industry Training, Simulation, and Education Conference*, (2004).

- FELIU, Luis: *Las Misiones de las Fuerzas Armadas Españolas en el Exterior* (Madrid: Foro de la Sociedad Civil Guadarrama, 2010).

- GOODENOUGH, Ward: *Culture, Language, and Society* (Reading: Addison-Wesley, 1971).

- HOLIDAY, Hershel L: *Improving cultural awareness in the U.S. military* (Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2008).

- HUNTINGTON, Samuel P.: *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order* (New York: Touchstone, 1996).

- JANDORA, John W.: "Military Cultural Awareness: From Anthropology to Application", *Institute of Land Warfare*, Paper No. 06-3 (November 2006).

- PALACIÁN DE INZA, Blanca: "Bosnia: 18 años de misión internacional", *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, Documento informativo 18/2010 (Octubre, 2010).

- RASMUSSEN, Louise J. y SIECK, Winston R: "Strategies for Developing and Practicing Cross-Cultural Expertise in the Military", *Military Review* (March-April, 2012): pp. 71-80.

- SELMESKI, Brian: *Military Cross-Cultural Competence: Core Concepts and Individual Development* (Kingston: Royal Military College of Canada, 2007).

- U.S. Army Training and Doctrine Command Culture Center: *Culture Education and Training Strategy for the U.S. Army* (Fort Huachuca: U.S. Army Intelligence Center, 2007).

- VV.AA. *Counter-Narcotics in Afghanistan* (Civil-Military Fusion Center, 2012).

- VV.AA: MNE6. *Cross-Cultural Awareness* (Granada: Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2010).

- WUNDERLE, William: *Through the Lens of Cultural Awareness: A Primer for US Armed Forces Deploying to Arab and Middle Eastern Countries* (Washington D.C.: U.S. Gov. Printing Office, 2006).

Recursos electrónicos:

<http://www.tradoc.army.mil>

<http://www.culture.af.mil/leap>

<http://www.pnac.gob.es/home.htm>

9. Anexos

ANEXO 01 - Listado de Factores Culturales

ANEXO 02 - Project Charter

ANEXO 03 - EDT

ANEXO 04 - Diagrama de Gantt

ANEXO 05 - Diagrama PERT

ANEXO 06 - Evaluación de riesgos

ANEXO 07 - Estructura ET

ANEXO 08 - Entrevista CULTURAL AWARENESS

ANEXO 09 - Cuestionario CIFAS

ANEXO 10 - Manual de Área Bosnia i Herzegovina

ANEXO 11 - Manual de Área Malí

ANEXO 01 - Listado de Factores Culturales¹

- familia
- matrimonio (ritos de paso)
- símbolos
- religión
- edad
- ley
- educación formal
- alfabetismo
- poder coercitivo y legitimidad
- liderazgo
- género
- honor
- lealtad
- interés y reciprocidad
- códigos normativos y pragmáticos
- valores
- tiempo histórico
- comunitarismo / individualismo
- ritualidad
- conflicto
- tradiciones
- aduana
- creencias
- mitos
- tabúes
- venganza
- legitimidad
- reciprocidad
- herencia cultural
- folclore
- iconos
- concepto de lealtad
- lengua como elemento de enlace
- los sistemas educativos

¹ VV.AA: MNE6. *Cross-Cultural Awareness* (Granada: Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2010): pp. 32-34.

ANEXO 02 - Project Charter

Título: "CROSS-CULTURAL AWARENESS" EN CONFLICTOS ASIMÉTRICOS	Fecha: 1/9/2014
Project Leader: CENTRO DE INTELIGENCIA DE LAS FAS (CIFAS)	Localización: ZARAGOZA

Recursos: 1 PERSONA INTERNA, PERSONAL VARIO IMPLICADO EN CUESTIONARIOS Y OTRAS ACTIVIDADES

Equipo de proyecto: ÁLVARO GONZÁLEZ ANDRÉS

Stakeholders: LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS SERÁN TANTO EL CLIENTE COMO EL USUARIO DEL PROYECTO

Descripción general del proyecto:
ESTUDIO, COMPARACIÓN Y MEJORA DEL CULTURAL AWARENESS QUE SE DESARROLLA EN LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS CON MOTIVO DE UN POSTERIOR DESPLIEGUE DE LA FUERZA EN MISIONES INTERNACIONALES DE INDOLE ASIMÉTRICO POR EL ENEMIGO PRESENTE EN DICHAS MISIONES.

Business case:
ALA VISTA DE MISIONES INTERNACIONALES EN LAS QUE ESPAÑA TOMA PARTIDO, ANTE UN ENEMIGO IRREGULAR, ES CRUCIAL EL CONOCIMIENTO DE LA CULTURA DEL PAÍS ANFITRION PARA UN CORRECTO DESARROLLO DE DICHA MISIÓN.

Objetivos y requisitos del proyecto:
EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL PROYECTO ES LA MEJORA DE LAS ACTIVIDADES Y DOCUMENTACIÓN DE CULTURAL AWARENESS QUE SE DESARROLLAN EN LAS FUERZAS ARMADAS CON MOTIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MISMAS EN MISIONES INTERNACIONALES. PARA ELLO SE TENDRÁ EN CUENTA LA OPINIÓN EXPERIMENTADA DE PERSONAL DE LAS FAS POR SU PARTICIPACIÓN EN MISIONES INTERNACIONALES Y LA COMPARACIÓN DE MANUALES DE ÁREA ESPAÑOLES CON OTROS PAÍSES DEL ÁMBITO OTAN U ONU.

Entregables e hitos:	Fecha inicio	Fecha fin	Fecha inicio	Fecha fin
Proyecto:	01/05/2014	01/01/2015	15/07/2014	01/08/2014
M1: ACEPTACIÓN DE PRESUPUESTO Y SUBVENCIONES	01/05/2014	15/05/2014	01/08/2014	30/08/2014
M2: OBTENCIÓN DE PERMISOS PARA INVESTIGACIÓN	01/05/2014	15/05/2014	01/09/2014	15/10/2014
M3: CUESTIONARIOS Y BÚSQUEDA DE DOCUMENTACIÓN	15/05/2014	15/07/2014	15/10/2014	01/01/2015
M4: ESTUDIO Y COMPARACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN HALLADA				
M5: ELABORACIÓN DE LAS PROPUESAS DE MEJORA				
M6: APROBACIÓN DE LAS MODIFICACIONES				
M7: IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS				

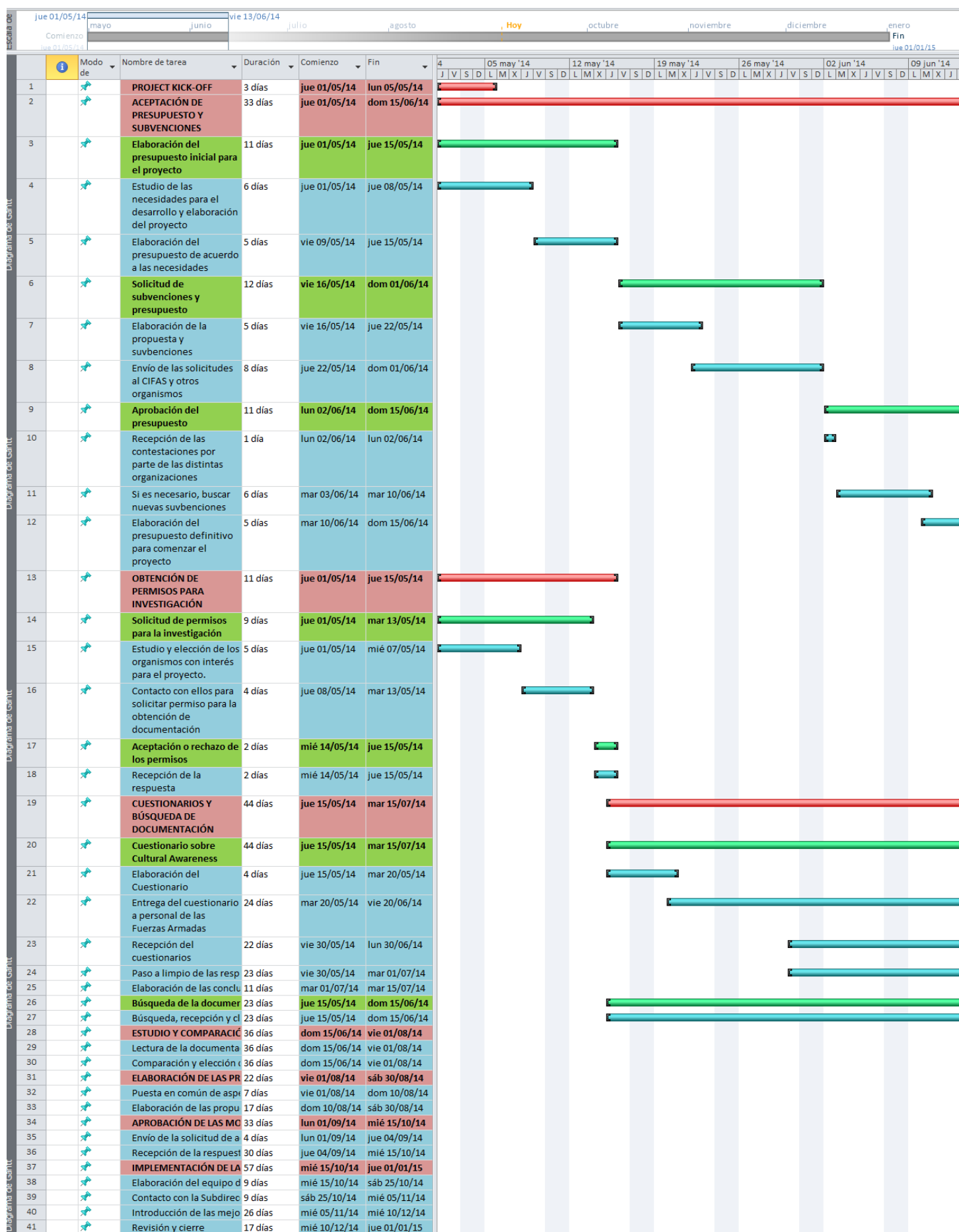
Riesgos de alto nivel:
IMPOSIBILIDAD DE EXISTENCIA DE TIEMPO PARA AUMENTAR LA INSTRUCCIÓN EN CULTURAL AWARENESS

Aprobación y firma: _____ **Fecha:** _____

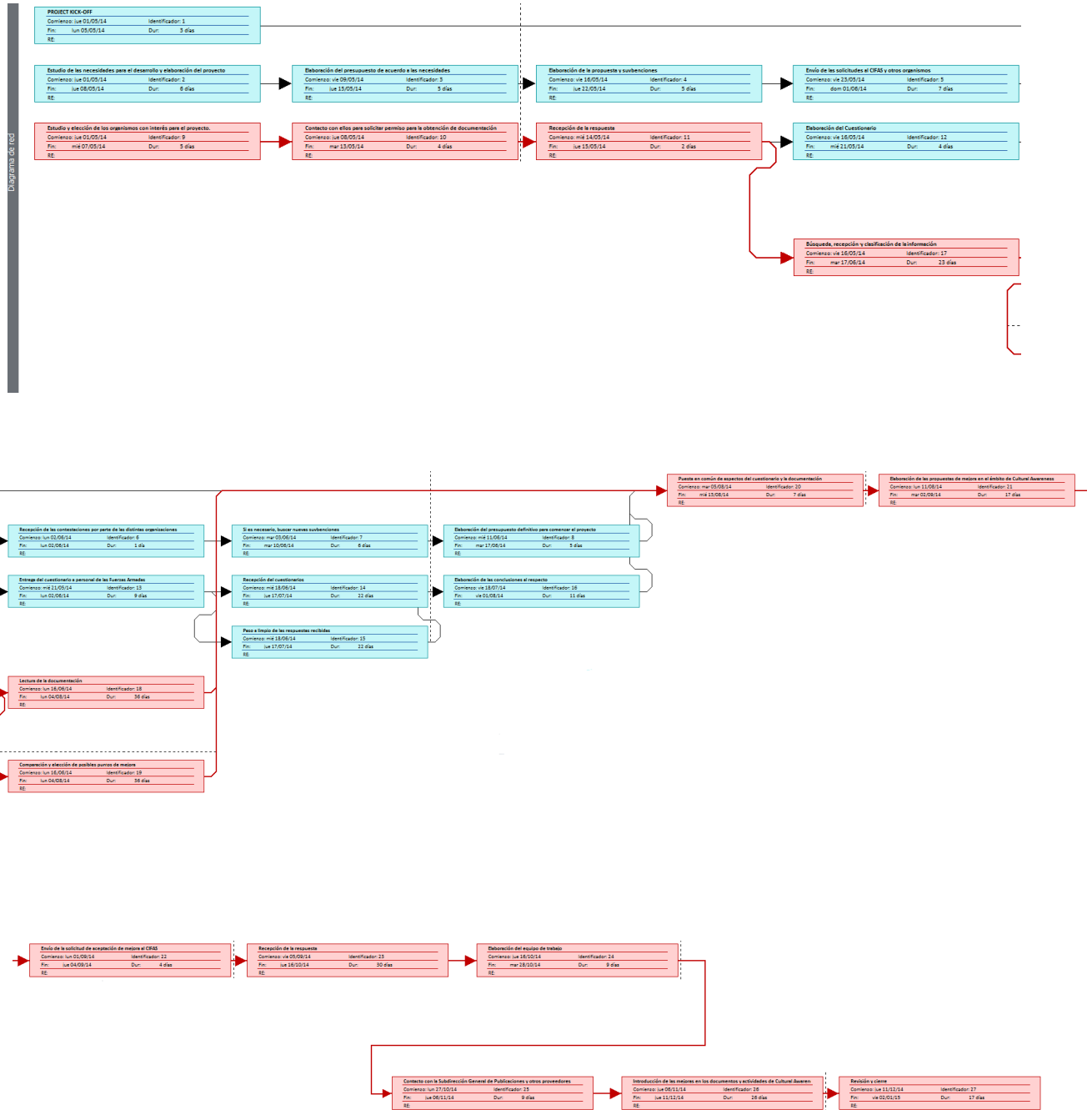
ANEXO 03 - EDT

Nombre proyecto: "CROSS-CULTURAL AWARENESS" EN CONFLICTOS ASIMÉTRICOS		Fecha: 05/09/2014 14:4			
Project manager: Álvaro González Andrés					
ID	Nombre tarea:	Fecha inicio	Fecha fin	Status	Fecha reunión
1	PROJECT KICK-OFF	01/05/2014	05/05/2014	Cerrada	05/05/2014
2	ACEPTACIÓN DE PRESUPUESTO Y SUBVENCIONES	01/05/2014	15/06/2014		15/06/2014
2.1	Elaboración del presupuesto inicial para el proyecto	01/05/2014	15/05/2014	En progreso	15/05/2014
2.1.1	Estudio de las necesidades para el desarrollo y elaboración del proyecto	01/05/2014	08/05/2014	En progreso	08/05/2014
2.1.2	Elaboración del presupuesto de acuerdo a las necesidades	09/05/2014	15/05/2014	En progreso	15/05/2014
2.2	Solicitud de subvenciones y presupuesto	16/05/2014	01/06/2014		01/06/2014
2.2.1	Elaboración de la propuesta y subvenciones	16/05/2014	22/05/2014		22/05/2014
2.2.2	Envío de las solicitudes al CIFAS y otros organismos	22/05/2014	01/06/2014		01/06/2014
2.3	Aprobación del presupuesto	02/06/2014	15/06/2014		15/06/2014
2.3.1	Recepción de las contestaciones por parte de las distintas organizaciones	02/06/2014	02/06/2014		02/06/2014
2.3.2	Si es necesario, buscar nuevas subvenciones	03/06/2014	10/06/2014		10/06/2014
2.3.3	Elaboración del presupuesto definitivo para comenzar el proyecto	10/06/2014	15/06/2014		15/06/2014
3	OBTENCIÓN DE PERMISOS PARA INVESTIGACIÓN	01/05/2014	15/05/2014		15/05/2014
3.1	Solicitud de permisos para la investigación	01/05/2014	13/05/2014		13/05/2014
3.1.1	Estudio y elección de los organismos con interés para el proyecto.	01/05/2014	07/05/2014		07/05/2014
3.1.2	Contacto con ellos para solicitar permiso para la obtención de documentación	08/05/2014	13/05/2014		13/05/2014
3.2	Aceptación o rechazo de los permisos	14/05/2014	15/05/2014		15/05/2014
3.2.1	Recepción de la respuesta	14/05/2014	15/05/2014		15/05/2014
4	CUESTIONARIOS Y BÚSQUEDA DE DOCUMENTACIÓN	15/05/2014	15/07/2014		15/07/2014
4.1	Cuestionario sobre Cultural Awareness	15/05/2014	15/07/2014		15/07/2014
4.1.1	Elaboración del Cuestionario	15/05/2014	20/05/2014		20/05/2014
4.1.2	Entrega del cuestionario a personal de las Fuerzas Armadas	20/05/2014	20/06/2014		20/06/2014
4.1.3	Recepción del cuestionarios	30/05/2014	30/06/2014		30/06/2014
4.1.4	Paso a limpio de las respuestas recibidas	30/05/2014	01/07/2014		01/07/2014
4.1.5	Elaboración de las conclusiones al respecto	01/07/2014	15/07/2014		15/07/2014
4.2	Búsqueda de la documentación tanto española como extranjera	15/05/2014	15/06/2014		15/06/2014
4.2.1	Búsqueda, recepción y clasificación de la información	15/05/2014	15/06/2014		15/07/2014
5	ESTUDIO Y COMPARACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN HALLADA	15/06/2014	01/08/2014		01/08/2014
5.1	Lectura de la documentación	15/06/2014	01/08/2014		01/08/2014
5.2	Comparación y elección de posibles puntos de mejora	15/06/2014	01/08/2014		01/08/2014
6	ELABORACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	01/08/2014	30/08/2014		30/08/2014
6.1	Puesta en común de aspectos del cuestionario y la documentación	01/08/2014	10/08/2014		10/08/2014
6.2	Elaboración de las propuestas de mejora en el ámbito de Cultural Awareness	10/08/2014	30/08/2014		30/08/2014
7	APROBACIÓN DE LAS MODIFICACIONES	01/09/2014	15/10/2014		01/09/2014
7.1	Envío de la solicitud de aceptación de mejora al CIFAS	01/09/2014	04/09/2014		04/09/2014
7.2	Recepción de la respuesta	04/09/2014	15/10/2014		15/10/2014
8	IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS	15/10/2014	01/01/2015		15/10/2014
8.1	Elaboración del equipo de trabajo	15/10/2014	25/10/2014		25/10/2014
8.2	Contacto con la Subdirección General de Publicaciones y otros proveedores	25/10/2014	05/11/2014		05/11/2014
8.3	Introducción de las mejoras en los documentos y actividades de Cultural Awareness	05/11/2014	10/12/2014		05/12/2014
8.4	Revisión y cierre	10/12/2014	01/01/2015		01/01/2015

ANEXO 04 - Diagrama de Gantt



ANEXO 05 - Diagrama PERT



Project Name:		Cross-Cultural Awareness en conflictos asimétricos			Team:		ALVARO GONZALEZ AMORES		Date of Change:		05/01/15	
Project Leader:		PABLO LEÓN AGUINAGA Y OSCAR FERNÁNDEZ GARCÍA			Start Date:		01/05/2014		Section:		14/2/01	
Risk Evaluation												
ID	Risk Description	Reason for risk	Impact (low, middle, high)	Probability (1,2,3)	Risk-class	Risk Effects	Measure	Risk class after measure implementation	Scheduled date	Estimated completion date	Status	
1	Falta de presupuesto para llevar a cabo el proyecto	Falta de presupuesto para llevar a cabo el proyecto por pérdida de interés para el Ejército español	H	3	3H	Recortes presupuestarios o incluso necesidad de buscar sponsors exteriores para llevar a cabo el proyecto	Búsqueda de nuevos Sponsors buscando sobre todo en empresas de investigación e Inteligencia del ámbito civil	3M	Durante todo el desarrollo del proyecto	Durante todo el desarrollo del proyecto	Open	
2	Pérdida de interés del proyecto	Por la aparición de nuevos métodos que definen inservible la aplicación del proyecto	H	1	1H	Cancelación del proyecto	Enfoque a nuevos campos diferentes de la Defensa	1M	Durante todo el desarrollo del proyecto	Durante todo el desarrollo del proyecto	Closed	
3	Cambio de políticas del ejército	Supresión o congelación del proyecto por los cambios de políticas del gobierno	M	1	1M	Cambio del alcance del proyecto	Reducir el alcance del proyecto, al no poderse realizar en la actual situación	1L	3 meses retraso	4 meses retraso	Open	
4	Pérdida de la iniciativa por aparecer un competidor que ofrece el mismo servicio que nosotros	Aparición de otras empresas competidoras que busquen realizar el mismo producto que nosotros	H	3	3H	Tener que redefinir el proyecto ofreciendo alguna característica innovadora para las FAS	Buscar otros mercados como el civil o también podríamos buscar dar un precio más competitivo que el de la competencia	3M	3 meses	3 meses	Open	
5	Aparición de nuevas necesidades que produzca grandes modificaciones en el proyecto o incluso volver a empezar	Aparición de nuevas necesidades no tenidas en cuenta al principio	H	3	3H	Modificación del proyecto desde el origen	Guardar un colchón temporal y económico ante el surgimiento de estas vicisitudes	3M	6 meses	6 meses	Open	
6	Plagio del proyecto	En ese caso deberíamos enzarzarnos con abogados perdiendo recursos económicos para salvar nuestro proyecto	H	2	2H	Que no se nos acepte la innovación, como consecuencia de esto deberemos perder tiempo en los tribunales buscando solucionar el problema	Buscar alguna característica que haga al producto innovador redefiniendo el alcance del proyecto	1L	1 año	1 año	Open	
7	Conquista de España	Por países invasores	H	1	1H	Paralización del proyecto por crisis nacional	Buscar continuar con el proyecto en otros países de la UE o la OTAN	1L	1 año	1 año	Closed	
8	Guerra Nuclear Mundial	Como consecuencia de mismos intereses por las principales naciones mundiales	H	1	1H	Paralización del proyecto por crisis nacional	Buscar continuar con el proyecto en otros países de la UE o fuera de la contaminación	1L	1 año	1 año	Closed	
9	Desastre meteorológico y pérdida de los datos	Como lluvias, huracanes o terremotos	M	1	1M	Paralización del proyecto hasta el traslado a nuevo lugares en los que desarrollar el proyecto	Buscar continuar con el proyecto en otros países de la UE	1L	1 año	1 año	Closed	
10	Ataque ianquer y pérdida o publicación de la información	Ataque realizado por países enemigos para impedir el desarrollo del proyecto	M	2	2M	Pérdida de la iniciativa y de la innovación	Mejora de los sistemas de defensa informática y utilización solo de plataformas internas y nuevas plataformas externas como Internet.	1M	1 año	1 año	Closed	
11	Quebra de la economía de España	Como consecuencia de la crisis quebra el país y se suprime el proyecto	M	1	1M	Cancelación del proyecto	Buscar de nuevos Sponsors buscando sobre todo en empresas de investigación e Inteligencia del ámbito civil	2L	1 año	1 año	Closed	
12	Ausencia de información necesaria para la realización del proyecto	Debido al carácter de cierta documentación oficial	M	3	3M	Imposibilidad de comparar la documentación	Contacto a través de personas más capacitadas para la búsqueda de esa información.	1L	3 meses	3 meses	Open	
13	Que no se acabe la implementación de las modificaciones a tiempo	Retraso del proceso de modificación	L	1	1L	Aumento de los costes.	Plan de riesgos por si se produce esa situación	1L	3 meses	3 meses	Open	
14	Finalización de la participación de España en misiones internacionales	Debido a decisiones del gobierno del momento	H	1	1H	Inutilidad del proyecto	Orientación hacia otros campos de trabajo.	1L	3 meses	3 meses	Open	
15	Negativa a colaborar en las encuestas por parte del personal de las FAS	Negativa por desinterés o por falta de tiempo	M	1	1M	Imposibilidad de conocer la experiencia de los miembros de las FAS en misiones internacionales	Centrar el estudio en otros ámbitos	1L	3 meses	3 meses	Open	

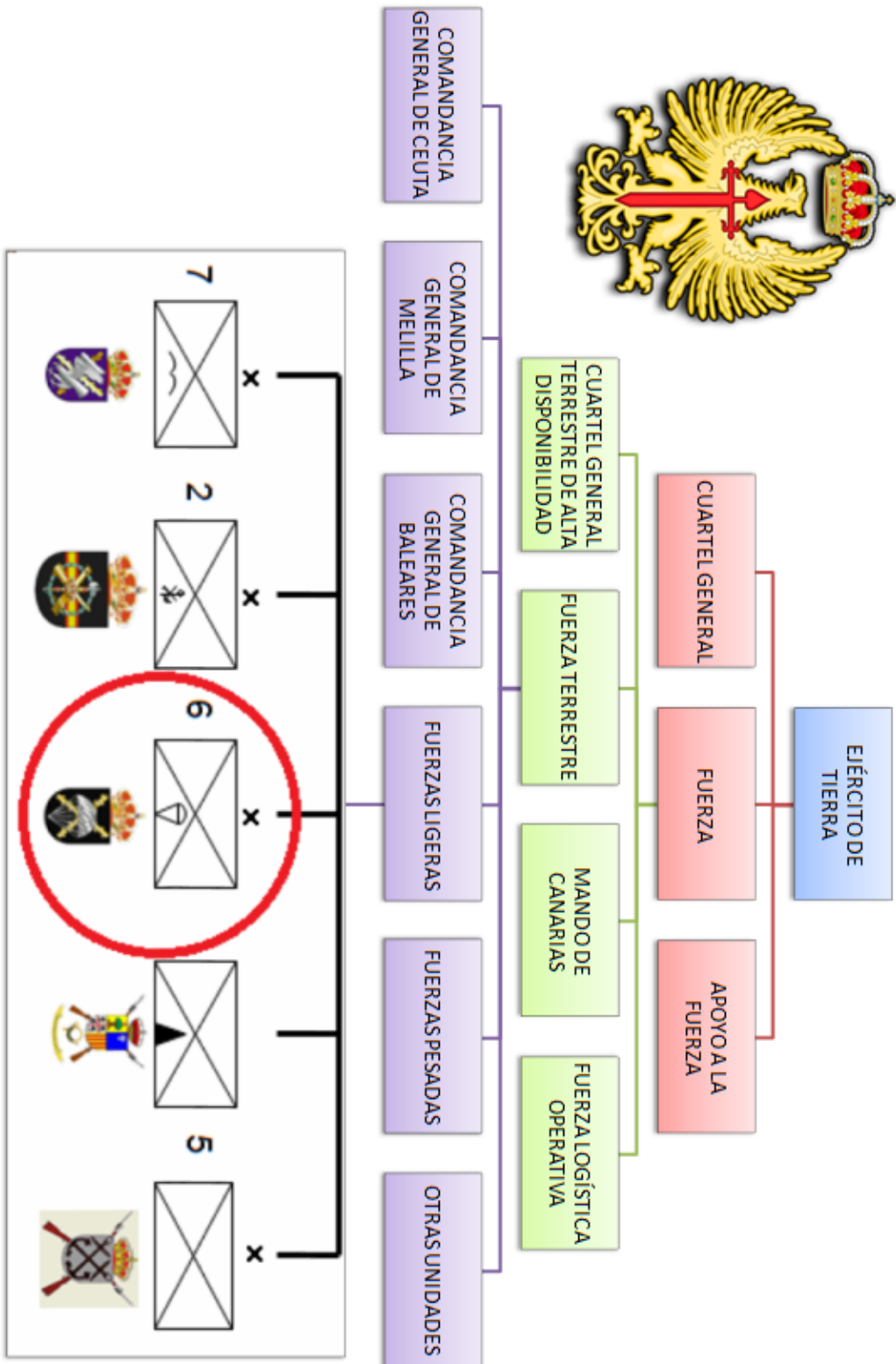
Project Risk Matrix

Probability	3	0	1	3
	2	0	1	1
	1	1	4	4
		Low	Medium	High
		Impact		

Statistic

Risk-Class	Nr
High (red)	3
High to Medium (orange)	2
Medium (yellow)	9
Low (green)	1
Total:	15

ANEXO 07 - Estructura Ejército de Tierra



ANEXO 08 - Entrevista *CULTURAL AWARENESS*

Entrevista CULTURAL AWARENESS:

Nombre:

Empleo:

Unidad actual:

Misiones internacionales en las que ha participado (nombre de la misión, año y unidad con la que participó):

En temas de CULTURAL AWARENESS:

- ¿En qué actividades previas ha participado?

- ¿Cómo de útil le pareció la formación previa para el desarrollo de la misión ?

- ¿Hay algo que modificaría? Tanto del tiempo empleado en ello como del tipo de información recibida para el posterior desarrollo de la misión.

- Lecciones aprendidas tras la finalización de la misión.

Cuestionario CIFAS

Función del encuestado: ANALISTA DEL CIFAS.

- **Origen de los manuales ¿es únicamente español o contiene información aportada por otros países?**

Estrictamente hablando, los manuales pueden contener información aportada por otros países.

De todas maneras, hay que recordar que el manual no es un documento clasificado por lo que no puede contener información clasificada procedente de otros servicios homólogos.

En cambio sí que puede contener información no clasificada de agencias de todo tipo y procedencia.

- **¿Se actualizan estos manuales? Si es así, ¿cada cuánto tiempo se actualizan?**

Los manuales son documentos que se realizan para necesidades concretas (despliegues de operaciones, por ejemplo) tomando como base información incluida en otros documentos. Por tanto, su actualización depende más de las necesidades operativas o de las necesidades sentidas por los cuadros directivos del CIFAS que de un patrón establecido y fijo.

No obstante, en mi caso particular, se intenta la actualización cada año aunque las prioridades no siempre lo permiten.

- **Diferencias entre los manuales españoles y los de otros ejércitos dentro de la OTAN y la Unión Europea.**

No he realizado un estudio profundo como para valorar las diferencias. Tomando como referencia algunos manuales británicos o estadounidenses que he visto creo que, en general, tienen la misma finalidad (que el soldado, en general, pueda tener en su bolsillo un libro o guía que le oriente en los conceptos más básicos que le permitan desarrollar sus tareas en un ámbito concreto).

- **¿Los manuales se crean en base a teoría o incluyen la propia experiencia de los combatientes?**

Se incorpora la experiencia de los usuarios sobre todo una vez que se lanza la primera edición y se obtiene la retroalimentación por su parte.

- **¿Intervienen en la elaboración de los manuales de área personal del país en el que se desarrolla la misión?**

Alguna vez, aunque no siempre es necesario recurrir a ellos.

- **¿De qué fuentes sacan la información con la que se elaboran los manuales de área?**

Cada zona geográfica tiene unas fuentes diferentes adaptadas a su particularidad. En general: guías de viaje, páginas web (Enciclopedia Británica, Wikipedia, Google, Googlemaps, wikimapia, etc); Fondo Monetario Internacional; Banco Mundial; organizaciones económicas regionales; libros etnográficos; Janes; International Institute for Strategic Studies; institutos de estadística de los estados investigados; boletines oficiales de los gobiernos; periódicos y revistas tanto en papel como en la web; informes de la Inspección General de Sanidad; entrevistas con personas que conocen el país; otros manuales de área proporcionados por organizaciones homólogas; información de campo obtenida en viajes a la región; información proporcionada por militares españoles que han pasado por allí.

Existen zonas que, por su grado de destrucción estatal e inseguridad no cuentan con fuentes que puedan proporcionar información actualizada (por ejemplo, posiblemente de Ucrania es posible obtener información actualizada ahora que el conflicto está empezando, sin embargo, no se puede decir lo mismo de un teatro como Somalia, que ya no ha tenido un gobierno como tal en los últimos veinte años).

- **Elementos específicos de los conflictos asimétricos que deban contener los manuales de área de este tipo de operaciones.**

Lo que sí está regularizado bastante es que un manual es un estudio de entorno, es decir se trata de estudiar la realidad investigando cada uno de sus factores: datos generales del país, estudio del factor físico (orografía, hidrografía, clima); factor humano; historia; factor económico; factor político (incluyendo política exterior); seguridad. Entre los anexos, se incluye uno de aspectos sanitarios y otros donde se haya imágenes y láminas que ayuden a comprender lo que dice el cuerpo del manual (entre ellos, de armas y municiones utilizadas).

Sin embargo, hay que decir que los manuales no incluyen normalmente procedimientos de las organizaciones insurgentes por estar esta información normalmente clasificada.

- **Posibles mejoras a introducir en los manuales de área o necesidades que hayan surgido en el desarrollo de las operaciones internacionales.**

Desde mi punto de vista, me gustaría actualizarlos más regularmente.

Un trabajo más estrecho entre analistas y enmaquetadores podría hacer el formato más amigable al usuario.

- **Elementos clave de los manuales de área que deben tener en cuenta los usuarios españoles en la participación en conflictos asimétricos.**

Como se indica más arriba, los usuarios deben tener en cuenta que un manual es un documento orientativo y no contiene información clasificada por lo que no deben esperar encontrar en él inteligencia de carácter clasificado sobre las organizaciones hostiles a ellos.

Este tipo de inteligencia les llegará según su necesidad de conocer por los organismos especializados que les prepararán y alimentarán para la realización de su misión concreta (por ejemplo, un oficial S-2 de un batallón).

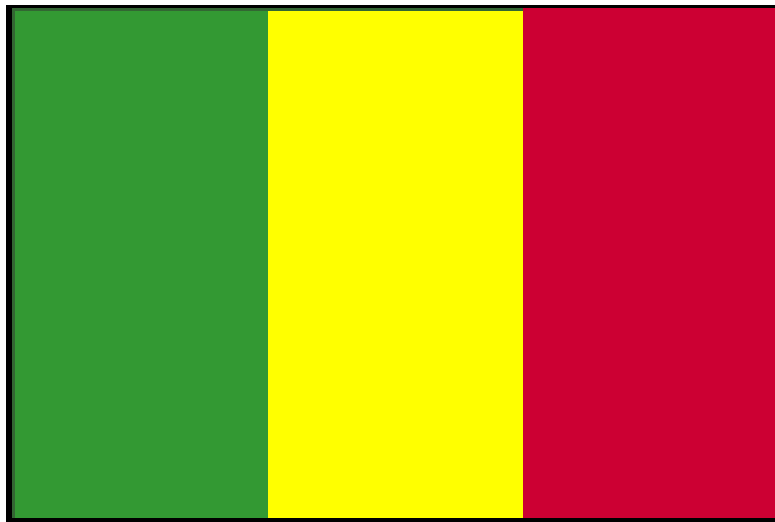
Aunque no es un documento clasificado, no debe dejarse o difundirse a lo loco, sino que debe tratarse con prudencia pues no deja de contener valoraciones sobre organizaciones o países cuyas personas podrían verse ofendidas o molestadas por la información que contienen (entre otras razones).

Por otro lado, aunque se trata de que estén adaptados a las necesidades de todos eso no siempre es posible (por ejemplo, eso se observa en los anexos de aspectos sanitarios, normalmente muy complejos para el usuario de a pie pero a lo mejor adaptado a las necesidades del personal sanitario que tiene que atender a los demás miembros del contingente).

Su colaboración en la retroalimentación es muy necesaria para que la siguiente edición sea mejor.

CLASIFICACIÓN

CENTRO DE INTELIGENCIA DE LAS FUERZAS ARMADAS



MALÍ

MANUAL DE ÁREA

1ª Edición 15 de enero de 2010

CLASIFICACIÓN



ÍNDICE

1.	ASPECTOS GENERALES.	1
1.1.	MAPA DE PAÍS Y BANDERA NACIONAL.	1
1.2.	CUADRO DE DATOS GENERALES.	1
2.	FACTOR FÍSICO.	3
2.1.	OROGRAFÍA.	3
2.2.	HIDROGRAFÍA.	4
2.3.	CLIMA.	4
2.4.	FAUNA Y FLORA.	4
3.	FACTOR HUMANO.	5
3.1.	ASPECTOS GENERALES.	5
3.2.	RELIGIÓN Y COSTUMBRES ASOCIADAS.	5
3.3.	VESTIMENTA.	6
3.4.	COMIDA.	7
3.5.	MÚSICA Y TRADICIÓN ORAL.	7
3.6.	GRUPOS ÉTNICOS.	7
4.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA.	9
5.	FACTOR ECONÓMICO.	12
5.1.	SITUACIÓN ECONÓMICA Y MAGNITUDES MACROECONÓMICAS	12
5.2.	INFRAESTRUCTURAS.	14
5.3.	ENERGÍA Y RECURSOS MINEROS.	15
5.4.	MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	15
5.5.	OTROS SECTORES.	16
6.	FACTOR POLÍTICO.	16
6.1.	POLÍTICA NACIONAL.	16
6.2.	POLÍTICA INTERNACIONAL.	17
7.	DEFENSA NACIONAL.	18
	ANEXO I. RIESGOS SANITARIOS	21
	ANEXO II. MAPA FÍSICO	29
	ANEXO III. MAPA POLÍTICO	30
	ANEXO IV. ZONAS CLIMÁTICAS	31
	ANEXO V. " ZONAS Y SUBZONAS DE VEGETACIÓN"	32
	ANEXO VI. GRUPOS ÉTNICOS	33
	ANEXO VII. ARMAMENTO	34
	ANEXO VIII. UNIFORMIDAD Y DIVISAS	39
	ANEXO IX. PALABRAS DE USO CORRIENTE	40
	ANEXO X. BAMAKO	43
	ANEXO XI – "IMÁGENES DE MALÍ"	52



ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA
CIFAS



MANUAL DE ÁREA

BOSNIA i HERZEGOVINA

22ª Edición, marzo de 2007

ÍNDICE

PÁGINA

1. DATOS GENERALES
2. GEOGRAFÍA FÍSICA Y HUMANA
 - 2.1. FACTOR FÍSICO
 - 2.2. FACTOR HUMANO
 - 2.3. RED DE COMUNICACIONES
3. DATOS DE INTERÉS
 - 3.1. SÍMBOLOS
 - 3.2. MONEDA
 - 3.3. COMUNICACIONES
 - 3.4. CORTESÍA Y COMPORTAMIENTO
4. HISTORIA
 - 4.1. (ANTIGUA YUGOSLAVIA) GENERALIDADES
 - 4.2. (ANTIGUA YUGOSLAVIA) EL PROCESO DE DESINTEGRACIÓN
 - 4.3. BIH SÍNTESIS HISTÓRICA
 - 4.4. BIH EL CONFLICTO Y SU EVOLUCIÓN
 - 4.5. ACUERDOS DE DAYTON
 - 4.6 INTERVENCIÓN DE ORGANISMOS INTERNACIONALES
 - 4.6.1. Consejo para la Aplicación de la Paz (PIC).
 - 4.6.2. Alto Representante de NN.UU para Bosnia i Herzegovina

- 4.6.3. ICTY : Tribunal Penal Internacional para los crímenes de guerra cometidos en los países surgidos de la antigua Yugoslavia.
- 4.6.4. Misión de observación de la Union Europea (EUMM)
- 4.6.5. Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE)
- 4.6.6. Fuerza Internacional de Policía
- 4.6.7. Fuerzas de Protección de la ONU
- 4.6.8. OTAN
- 4.6.9. EUFOR

5. ECONOMÍA

6. ORGANIZACIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

- 6. 1. INSTITUCIONES POLÍTICAS NIVEL ESTATAL
- 6. 2. INSTITUCIONES POLÍTICAS DE LA FEDERACIÓN DE BOSNIA Y HERZEGOVINA
- 6. 2. INSTITUCIONES POLÍTICAS DE LA REPUBLICA SRPSKA

7. POLÍTICA

8. FUERZAS ARMADAS EN BIH