

ABRAZAR EL CAMBIO, UNA CUESTIÓN URGENTE (2ª parte)



General Philippe Lavigne
Comandante del Mando Aliado de Transformación (SACT)

FLUIDO Y ÁGIL, UN NUEVO ENFOQUE

El nuevo enfoque de transformación de la OTAN promovido por el mando aliado de transformación (ACT) pretende crear un instrumento militar de poder (MloP en inglés) más fluido y «acuoso». Al igual que el agua se adapta a cualquier recipiente, debe tener la fluidez y flexibilidad necesarias para adaptarse y responder eficazmente a diferentes contextos, amenazas y tensiones. Esta adaptabilidad debe permitir a la OTAN abordar la naturaleza dinámica y en constante evolución de la seguridad internacional. Del mismo modo que el agua no se puede comprimir por la proximidad y el fuerte vínculo entre sus moléculas, el instrumento militar de poder de la OTAN debe aprovechar su unidad y su resiliencia para reafirmar su presencia y mantener su libertad de acción. Asimismo, y al igual que el agua posee una energía enorme, desde los torrentes de aguas bravas hasta el vapor o los carámbanos de hielo, la OTAN debe proyectar la fuerza y el poder adaptables que sean necesarios para garantizar una disuasión y defensa creíbles. Por último, igual que el agua da la vida, el MloP de la OTAN debe fomentar el crecimiento, la cooperación y los valores compartidos. La OTAN debe cultivar un entorno que impulse la cooperación, la solidaridad y la búsqueda común del progreso. Al cultivar estos fundamentos, la Alianza puede mejorar la resiliencia, la cohesión y la confianza entre sus miembros.

La OTAN logrará su transformación abrazando la transformación digital, vía por la que transitarán las operaciones multidominio (MDO en inglés). La transformación digital de la OTAN nos permitirá aprovechar el poder de la tecnología, optimizar el uso de datos y fomentar la colaboración entre el mundo académico, el sector privado, los Estados Miembros y sus socios.

Uno de los retos cruciales en este periplo es el intercambio seguro de datos. La OTAN posee un fantástico tesoro: una gran cantidad

de datos generados por cada una de las 31 naciones de la Alianza, y que cada una gestiona como si fueran de su «propiedad», lo cual supone un obstáculo que debe superarse si queremos hacer un uso eficiente de los mismos. La OTAN debe establecer unos protocolos y marcos sólidos que garanticen el intercambio seguro y sin fisuras de información sensible. Mediante la aplicación de tecnologías que ya existen en muchos ámbitos no militares, como la seguridad centrada en datos y el cifrado resistente a la tecnología cuántica, la OTAN puede proteger la integridad y confidencialidad de los datos al tiempo que permite una colaboración y un intercambio de información óptimos a todos los niveles.

Sin embargo, además de los beneficios también hay retos relacionados con la enorme cantidad de datos generados en la era digital. La OTAN debe contribuir al debate sobre la privacidad, la ética y la gobernanza. Es fundamental que las democracias encuentren el equilibrio justo entre el uso de datos y la protección de los derechos de privacidad individual. La OTAN seguirá profundizando en el desarrollo de políticas y marcos sólidos que garanticen la gestión responsable de datos, la transparencia y el compromiso de actuar conforme a las normas legales y éticas.

***La OTAN tiene la necesidad
imperiosa de transformarse
para seguir siendo eficaz
frente a la nueva realidad***



ACT

En este panorama tecnológico en rápida evolución hay una brecha cada vez mayor entre el ritmo de desarrollo tecnológico por parte del sector privado y su adopción por parte de los gobiernos y de la Alianza. Para acortar esta brecha, la OTAN tiene que gestionar la innovación, especialmente la innovación abierta. Tenemos que aprovechar los conocimientos, la experiencia y las capacidades de los actores externos, como el mundo académico, la industria, los grupos de expertos y los organismos de investigación, para impulsar la innovación dentro de la Alianza. Esto nos permitirá acceder a un abanico más amplio de ideas, tecnologías y soluciones que quizá no sean fáciles de conseguir dentro del marco tradicional de la industria de defensa.

Debemos fomentar una cultura que abrace y fomente la innovación en todos los niveles de la organización de la OTAN. Eso supone cultivar una mentalidad que promueva la apertura de miras, la curiosidad y el aprendizaje continuo. Probablemente la OTAN debería potenciar lo iniciado por el Centro de Innovación del Mando Aliado de Transformación (ACT) hace diez años, un entorno que fomente la asunción de riesgos y la experimentación mediante un enfoque gradual y continuo. DIANA, nuestro acelerador de innovación en materia de defensa para el Atlántico Norte, supone una gran oportunidad para este empeño. Con esta mentalidad decididamente moderna y

motivadora, la OTAN puede atraer y retener talentos y crear un ecosistema propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones.

Asimismo, ACT defiende y experimenta la necesidad de un nuevo enfoque de desarrollo de capacidades, con especial énfasis en el *software*. Un enfoque atrevido y gradual respaldado por la experimentación, los juegos de guerra, el modelado y la simulación, y el análisis de valor, que aborde la aversión al riesgo.

Al adoptar un enfoque gradual, la OTAN puede desarrollar y perfeccionar continuamente sus capacidades, lo que permite una retooling, una evaluación y una mejora continuas. Mediante la experimentación y simulación, la OTAN puede evaluar la viabilidad y la eficacia de las posibles capacidades, reduciendo los riesgos y costes asociados a su implementación a gran escala. Los juegos de guerra ayudan a identificar las vulnerabilidades, comprobar estrategias, perfeccionar conceptos operativos y evaluar posibles tecnologías emergentes y disruptivas (EDT) para nuevas oportunidades. Los juegos de guerra suponen también una poderosa forma de mejorar los procesos de toma de decisiones de la OTAN.

El objetivo es mantener un círculo virtuoso de prospectiva estratégica, conceptos y doctrina, capacidades y talentos. La prospectiva

estratégica permite prever las tendencias, riesgos y oportunidades emergentes en el entorno de seguridad global. Mediante el análisis de la dinámica geopolítica, los avances tecnológicos y los cambios sociales, la OTAN puede identificar las amenazas potenciales y desarrollar estrategias proactivas para mitigarlas. La prospectiva estratégica proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas y fijarse objetivos y prioridades a largo plazo. Los conceptos y la doctrina desempeñan un papel esencial en este círculo virtuoso al facilitar el intercambio de mejores prácticas, alinear a los Estados Miembros y establecer criterios y estándares comunes para la acción militar conjunta y de otro tipo.

Esta alineación garantiza la interoperabilidad, mejora la cooperación y refuerza la defensa colectiva de la OTAN. Las capacidades y talentos constituyen la manifestación práctica del círculo virtuoso. La OTAN debe desarrollar y mantener continuamente unas capacidades militares robustas, aprovechando los avances tecnológicos y la innovación. Mediante el fomento de la inversión en investigación y desarrollo, la modernización de equipos e infraestructuras y la mejora del adiestramiento y la formación, la OTAN puede garantizar que sus miembros disponen de las herramientas y conocimientos necesarios para llevar la delantera. Al atraer y retener a personal cualificado y ofrecerle oportunidades de promoción profesional, la OTAN puede aprovechar el talento de sus recursos humanos para anticiparse mejor a los retos futuros.

A pesar del aumento generalizado de los presupuestos de defensa de la OTAN y de las declaraciones de los jefes de Estado y de Gobierno manifestando su voluntad de cumplir sus compromisos presupuestarios, los recursos de la Alianza son limitados. Por eso es importante realizar un análisis de valor para priorizar así las inversiones en función de su relevancia estratégica, impacto operativo y rentabilidad. También es fundamental fomentar una cultura que tolere el riesgo calculado. La OTAN ha sabido aprovechar los dividendos de la paz para crear una organización sólida y atractiva respetando plenamente todo tipo de normas. Ahora se debe utilizar la tecnología para poder avanzar más rápidamente manteniendo al mismo tiempo estos altos estándares. No se trata de

una opción, sino de un imperativo si queremos seguir el ritmo de los avances tecnológicos. Por ejemplo, por sus propias características, el desarrollo de *software* y de *hardware* requiere diferentes enfoques. El desarrollo de *software*, que suele caracterizarse por la rápida iteración y las frecuentes actualizaciones, se beneficia de metodologías ágiles y procesos de desarrollo flexibles. En cambio, el desarrollo de *hardware* puede requerir plazos más largos y medidas de control de calidad más estrictas. Debemos adaptarnos de forma consecuente, amoldando el proceso de desarrollo a las necesidades específicas de cada dominio.



ACT

Es imprescindible desarrollar asociaciones con actores relevantes que compartan los valores de la Alianza, tales como la Unión Europea, para poder influir positivamente en el entorno operativo. Es importante el papel de la Unión Europea como poder normativo para dar forma a las normas, valores y estándares internacionales. Al hacer hincapié en el multilateralismo, los derechos humanos y el estado de derecho, la UE contribuye a fomentar un orden internacional basado en normas. Al profundizar en la cooperación y coordinación, la OTAN y la UE pueden aprovechar sus respectivas fortalezas y capacidades para alcanzar objetivos comunes. Veintidós países (23 con Suecia) pertenecen tanto a la OTAN como a la UE. Formar una asociación fuerte OTAN-UE significa también abordar áreas de posible solapamiento o duplicidad, garantizar la complementariedad y evitar la

competencia innecesaria. Resulta esencial delimitar claramente las funciones, responsabilidades y áreas de especialización para promover una cooperación y sinergia eficaces.

La asociación con el sector privado sin duda resulta prometedora. Solo hay que echar un vistazo a lo que el sector privado está aportando a Ucrania en términos de capacidades civiles y militares, desde Amazon Web Services hasta Starlink. La OTAN tiene que dotarse de los medios necesarios para estar conectada con la innovación, y la investigación y desarrollo del sector privado, y poder así estar siempre al tanto de lo que hay en el mercado y poder formarse con ello; y lo

mismo ocurre con el mundo académico. Para la industria se trata de una asociación en la que todos salen ganando porque, como viene haciendo el ACT desde hace varios años, les permitimos probar nuevas ideas y capacidades en un entorno operativo real para un desarrollo rápido que satisface las necesidades militares al tiempo que crea oportunidades de negocio.

TRANSFORMACIÓN E INTEROPERABILIDAD

El ámbito de competencia de ACT es la interoperabilidad. Se trata de un concepto mucho más complejo de lo que parece. Comienza por una cultura operativa común entre los aliados.

Esta asegura que las fuerzas de la OTAN puedan trabajar juntas sin problemas, independientemente de sus circunstancias nacionales. Eso implica el desarrollo y adopción de conceptos y doctrinas comunes que guíen las operaciones y procesos militares. Estos conceptos comunes proporcionan un entendimiento común de cómo deben actuar las fuerzas de la OTAN, lo que permite una coordinación y cooperación eficaces en misiones y operaciones conjuntas, y fomenta la confianza y la capacidad de previsión. La formación y el adiestramiento constituyen aspectos fundamentales para lograr la interoperabilidad. Los aliados invierten en este tipo de programas para asegurarse de que su personal está familiarizado con los procedimientos, prácticas y estructuras de mando de la OTAN. Al proporcionar formación y adiestramiento estandarizados, la OTAN mejora la capacidad de sus fuerzas para trabajar de forma conjunta sin fisuras. Además de los aspectos culturales, la interoperabilidad también engloba la compatibilidad técnica. Eso significa garantizar que las fuerzas de la OTAN puedan operar conjuntamente a todos los niveles, desde los estándares comunes de munición hasta las capacidades federadas seguras. Esto capacita a cualquier combatiente o responsable de toma de decisiones de la OTAN en cualquier nivel, nación y ámbito, para compartir y usar datos con cualquier otro o de otro casi en tiempo real.

La interoperabilidad requiere el desarrollo y la integración de medios compatibles y complementarios. Sin embargo, va más allá de las capacidades e incluye procesos y estructuras organizativas, y puede describirse como el desarrollo de un ecosistema operativo que posibilita la convergencia de efectos producidos por diferentes medios. Los juegos de guerra y la experimentación juegan un papel fundamental a la hora de asegurar la efectividad y eficacia del ecosistema operativo. Los juegos de guerra permiten a la OTAN simular y poner a prueba diferentes escenarios y conceptos operativos, lo que proporciona información sobre los puntos fuertes y débiles y las interdependencias del ecosistema operativo. Asimismo, los juegos de guerra son un medio importante para desarrollar nuestra capacidad de gestionar la dinámica de la escalada. Mediante la experimentación la OTAN puede identificar enfoques innovadores, validar conceptos y perfeccionar capacidades, fomentando el aprendizaje y la mejora continuos.

*Si la OTAN se
adapta a los
nuevos retos,
podrá mantener
su ventaja
operacional*

El ecosistema operativo debe aportar flexibilidad, de modo que la OTAN pueda integrar rápidamente nuevas tecnologías y explotar conceptos operativos emergentes. Al fomentar este ecosistema operativo interoperable, la OTAN mejora su capacidad para operar en múltiples dominios. Para apoyar este ecosistema tenemos que perfeccionar algunas de nuestras herramientas y encontrar otras nuevas, por ejemplo adaptando nuestros procesos, como el de adquisiciones. La Alianza tiene que ser ágil y reactiva en la adquisición e integración de nuevas capacidades y tecnologías. Eso supone agilizar los procesos de compra y adoptar nuevos modelos de adquisición que faciliten el desarrollo y despliegue rápido y eficaz de las capacidades. El Proceso de Planeamiento de Defensa de la OTAN (NDPP en inglés) es el vehículo que sirve para transformar a la Alianza y desarrollar sus herramientas. El NDPP es un proceso global e iterativo que guía a los Aliados en el desarrollo de los planes y capacidades de defensa. Garantiza que los requerimientos de defensa colectiva de la OTAN se satisfacen mediante un enfoque coordinado y colaborativo. El NDPP conlleva una serie de medidas y proporciona un marco para que los Estados Miembros alineen sus esfuerzos de defensa, compartan cargas y responsabilidades y mejoren la interoperabilidad. Y lo que es más importante, el NDPP es lo suficientemente flexible como para integrar nuevas aportaciones y situaciones en constante evolución, como los planes regionales.

ABRAZAR EL CAMBIO O PERDER

El General Charles Q. Brown, como jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de EEUU, se ha referido con frecuencia a la necesidad de «acelerar el cambio o perder». Para la OTAN, refleja la necesidad imperiosa de transformarse para seguir siendo eficaz y relevante frente a la nueva realidad, y de transformar los retos en oportunidades. En la cumbre de Madrid, los jefes de Estado y de Gobierno acordaron «acelerar nuestra transformación digital». Un año después, la hemos acelerado con la adopción de una *Visión de Transformación Digital* en octubre de 2022 y una *Estrategia de Implementación de la Transformación Digital* para Vilnius.

Aunque Ucrania es en muchos sentidos una guerra de la era digital, la guerra que estamos presenciando en Ucrania no es la guerra a la que se enfrentará la OTAN en el futuro. Para avanzar, tenemos que centrarnos en acelerar la interoperabilidad. Para ser ágiles, tenemos que aplicar la transformación digital al desarrollo de capacidades. También tenemos que digitalizar a nuestro personal y nuestra mentalidad. Y tenemos que asumir un cierto nivel de riesgo y aprender a fracasar, desarrollando nuestro set de herramientas mediante la innovación, la experimentación, los juegos de guerra, el modelado y la simulación.

Son principios fundamentales para que la OTAN pueda abordar un entorno de seguridad global cada vez más complejo a medida que avanzamos hacia operaciones multidominio. Si la OTAN abraza el cambio de forma proactiva y se adapta a los nuevos retos, podrá mantener su ventaja operacional para garantizar la seguridad colectiva de sus miembros y promover la paz y estabilidad global.

Traducción: Fuensanta Zaballa