

LA FORMACIÓN DE LOS OFICIALES DE INTENDENCIA: CAMBIAR PARA CONTINUAR

Fernando SOTO MACEIRAS



ODRÍA escribir no solo los versos más tristes esta noche, sino los argumentos más deslumbrantes a favor del nuevo currículo del Cuerpo de Intendencia de la Armada. Podría ensalzar su enfoque innovador y su orientación a la excelencia y definir este momento como un hito, un punto de inflexión. Pero les voy a ahorrar un ejercicio de autobombo que probablemente no convencería a nadie.

Que el papel lo aguanta todo es ya una verdad tan asumida como dolorosa. Lo saben muchos de los que tienen que organizar, planificar, programar o diseñar algo, y lo sufren quienes posteriormente se ven obligados a trabajar en esas organizaciones, seguir esos planes y programas o utilizar esos diseños. Vivimos, pues, con ella y estamos acostumbrados a padecerla. Y, sin embargo, les aseguro que quien no conozca desde dentro el mundo de la enseñanza no se imagina qué cotas de abstracción y desconexión con la realidad puede alcanzar un papel.

Porque la enseñanza, en el ámbito y al nivel que sea, civil o militar, desde la infantil hasta la de posgrado, tiene la suerte y la desgracia de que sus resultados son difíciles de medir y valorar. Al menos a corto plazo. Ni para bien ni para mal. Y, por lo tanto, lo admite casi todo, el planteamiento más espectacular, la teoría más grandilocuente y el más retorcido de los análisis sin que aparentemente rechine nada.

Cuando hace poco más de nueve años embarqué en la Escuela de Especialidades de la Estación Naval de La Graña (ESENGRA), enseguida me di cuenta de que, en mis más o menos acaloradas discusiones con mi inmediato superior, el jefe de Estudios, o con el comandante-director, casi todos mis

argumentos solían desembocar en una sola razón final: la medida sobre la que debatíamos, fuese la que fuese, debía tomarse o descartarse en función de si provocaba una mejoría o un menoscabo de la calidad de la enseñanza. Nada más. No se trataba de que faltasen recursos o hubiese impedimentos legales, ni de que nuestro personal corriese peligro o un barco se quedara sin poder salir a la mar; no había nada tangible que poner sobre la mesa: se trataba, solamente, de la calidad de la enseñanza. Ni más ni menos. Y eso tenía que bastar, había que creérselo y considerarlo suficiente para justificar una decisión.

El de la enseñanza es un trabajo de continuidad. También el de la enseñanza profesional, como la nuestra. Su producto es el resultado de un cóctel de multitud de variables, no siempre fáciles de medir ni de controlar. A veces ni siquiera de identificar. Los éxitos, si son muy rápidos y llamativos, a menudo son simples casualidades o directamente espejismos. También los fracasos. Y la ansiada y tan manida excelencia solo es real cuando ese producto final coincide con el que buscábamos y, además, se sostiene en el tiempo, cuando comprobamos que estamos ante una tendencia estable y sólida, consecuencia clara del trabajo. Si no es así, da igual las veces que la nombremos y los documentos que la recojan: la excelencia será solo un buen eslogan.

Así pues, podría darles en este artículo los más convincentes argumentos, y trataré de hacerlo; pero, al advertirles de lo fácil que es construir el discurso más sesudo a favor o en contra de cualquier iniciativa docente, me ato de manos y me comprometo a ser realista y a dar todas mis explicaciones desde la ilusión y el optimismo —porque los siento—, pero también desde la franqueza y la prudencia. Describiré la situación en que se encuentra la formación de los futuros oficiales de Intendencia, qué cambios han tenido y están teniendo lugar, por qué se han efectuado y qué se pretende con ellos. Pero no cuenten con un desfile triunfal. Confío en que haya motivos para celebrarlo, pero tendremos que esperar unos años.

¿Por qué un nuevo plan de estudios de Intendencia?

En 2015, tras veinte años de planes de estudios de un solo curso de duración, se decidió que los oficiales de Intendencia de los dos Ejércitos y la Armada pasaran a un currículo de dos años. Esta medida, que naturalmente fue y sigue siendo impopular entre el alumnado, respondía a varias razones, entre las que considero que hay que destacar, sobre todo, la pretensión de apuntalar su formación militar y, en nuestro caso, naval. Se duplicaba el tiempo en la Escuela, con lo que eso suponía a nivel de integración con el resto de Cuerpos, de adaptación al ambiente, al horario y al trato militar; se multiplicaban por 1,5 los períodos de Instrucción y Adiestramiento, así como los de Formación Militar General y Específica, y se pasaba de un solo embarque de cuatro semanas a dos, de un mes y de dos meses y medio respectivamente.

Más, naturalmente, el aumento correspondiente de contenidos específicos de Intendencia. De esos factores a veces escurridizos de los que hablábamos, se tocaban los que parecían más directamente relacionados con los puntos débiles.

Aproximadamente cinco años después, se decide revisar dicho plan. ¿Las razones? De entre todas las que han podido influir, yo destacaría tres.

En primer lugar, cierta insatisfacción con el desempeño de algunos oficiales en su primer empleo, transmitida por no pocos mandos de la Flota y recibida con preocupación por la Dirección de Asuntos Económicos (DAE). En concreto, parecían detectarse carencias en las competencias y capacidades que deberían demostrar en su primer empleo y primeros destinos; carencias que se acusaban, señaladamente, en el campo del Aprovisionamiento a bordo y en el uso de las principales aplicaciones informáticas relacionadas con él.

En segundo, la constatación de ciertas incoherencias y falta de alineamiento entre los tres grandes pilares formativos de nuestros oficiales: los requisitos exigidos para ingresar en Intendencia —grados universitarios admitidos más temario de la oposición—, la enseñanza de Formación y la de Perfeccionamiento (1) del Cuerpo. Por una parte, la Escuela Naval trabajaba con un plan



Escudo de la Escuela Naval Militar

(1) En el ámbito de Defensa, se denomina Enseñanza de Formación a aquella que faculta para el acceso a una escala (Marinería y Tropa, Suboficiales u Oficiales), y Enseñanza de Perfeccionamiento a la posterior, cuyo propósito es actualizar o ampliar los conocimientos o proporcionar una especialidad. No obstante, en el texto se usa también el término formación, con minúscula, como sinónimo de enseñanza.

de estudios que cada año obligaba a convalidar un número considerable de créditos, al coincidir con los estudios previos de cualquier ingresado. Por otra, el Centro de Estudios Superiores de Intendencia de la Armada (CESIA), al revisar la trayectoria formativa de nuestros oficiales detecta llamativos saltos y lagunas en algunas materias, y redundancias y solapes en otras.

La tercera y última razón, directamente relacionada con las anteriores y manifestada reiteradamente por el alumnado más moderno de las distintas aptitudes del CESIA, era una generalizada sensación de que durante su paso por Marín habían perdido demasiado el tiempo. Algo que debía recibirse con reservas, como cualquier queja de ese cariz proveniente de un alumno, pero que se repetía demasiado como para explicarla como una pataleta provocada por su rechazo a pasarse aquí dos años y no tomarla en serio.

En consecuencia, se decide analizar el aún reciente currículo y buscar la raíz de esos problemas para, en su caso, estudiar qué cambios introducir a fin de asegurar las competencias que para nuestros egresados fija el AJEMA. Y la Dirección de Enseñanza Naval constituye un grupo de trabajo formado por profesorado de la Escuela Naval Militar y del CESIA, encabezados por sus respectivos jefes de Estudios y en el que quien suscribe participó, ignorante de que poco después cambiaría Madrid por Marín y le tocaría lidiar con la ardua tarea de pasar del papel, del que ya hemos hablado, a la realidad.

El nuevo plan

Partiendo de los datos y conclusiones que se manejaban, las líneas de acción iniciales parecían estar claras: suprimir todas las materias que, por coincidir con las de sus estudios universitarios, estuviesen de más; acercar los contenidos y el enfoque de las asignaturas a los cometidos propios del primer empleo, y de ese modo preparar a los futuros oficiales para afrontar sus primeros destinos (2), y en tercer lugar, invertir los pesos relativos, dentro del currículo, de las áreas de Gestión Económica y Aprovisionamiento.

Por lo tanto, el grupo de trabajo decide, sin la menor duda, suprimir las tres asignaturas indefectiblemente convalidadas año tras año: Introducción al Derecho, Hacienda Pública y Economía Política. Y, a continuación, el CESIA propone a la Escuela Naval Militar una serie de cambios, que esta considerará e informará, hasta llegar ambos centros a una postura conjunta, que plasmarán en el nuevo currículo:

(2) Y así evitar que el perfil de nuestros tenientes, en palabras del DAE, el general Molineo, «les permitiese, casi, ser directores de Asuntos Económicos, pero no oficiales de Aprovisionamiento de una fragata».

| PLEST 2020: FORMACIÓN MILITAR TÉCNICA | | | |
|--|--|----|---------|
| CURSO 1.º | | | |
| GESTIÓN ECONÓMICA | TEORÍA PRESUPUESTARIA | 4 | |
| | GESTIÓN ECONÓMICA I | 6 | |
| | RETRIBUCIONES | 3 | |
| | CONTRATACIÓN | 4 | 17 ECTS |
| LOGÍSTICA/ APROVISIONAMIENTO | GESTIÓN CADENA | | |
| | APROVISIONAMIENTO | 3 | |
| | LOGÍSTICA GENERAL | 4 | |
| | DOCUMENTACIÓN APOYO | | |
| | APROVISIONAMIENTO | 3 | |
| | CATALOGACIÓN | 3 | |
| | GESTIÓN 1.º ESCALÓN APROVISIONAMIENTO | 10 | 23 ECTS |
| CURSO 2.º | | | |
| GESTIÓN ECONÓMICA | IRS | 3 | |
| | GESTIÓN ECONÓMICA II | 6 | 9 ECTS |
| OFIMÁTICA GESTIÓN | HOJAS CÁLCULO | 3 | |
| | GESTIÓN DATOS AVANZADA | 3 | 6 ECTS |
| LOGÍSTICA/ APROVISIONAMIENTO | CONTROL CONFIGURACIÓN | 3 | |
| | MANTENIMIENTO | 3 | |
| | GESTIÓN 1.º ESCALÓN APROV. | 8 | |
| | GESTIÓN 2.º ESCALÓN APROV. | 3 | |
| | LOGÍSTICA OPERATIVA | 3 | 20 ECTS |

TOTAL: GESTIÓN ECONÓMICA, 26 ECTS.
OFIMÁTICA GESTIÓN, 6 ECTS.
LOGÍSTICA/APROVISIONAMIENTO, 43 ECTS.

- Reorganización y simplificación de las materias económicas, que ven reducidos sus créditos totales y se ordenan de forma ligeramente diferente.
- Introducción de dos asignaturas relacionadas con la ofimática de gestión —en concreto, con el uso avanzado de hojas de cálculo y de bases de datos, por considerarlas herramientas profesionales de enorme potencial, pero generalmente infrutilizadas—.

- Un claro empujón al área de Aprovisionamiento, que de un total de cuatro asignaturas sube a diez, y de ese modo da la vuelta al reparto de créditos, pasando a sumar casi el doble que la Gestión Económica.
- Y por último, la necesidad de mejorar el manejo de las aplicaciones informáticas profesionales y, en general, de impulsar la parte práctica de todas las materias, para lo cual se consideraba imprescindible la participación de colaboradores externos, provenientes de diferentes elementos de nuestra organización y expertos en sus respectivas áreas profesionales.

Los obstáculos que afrontamos

Nos falta personal. Sí, sé que a todo el mundo le falta personal y que las miserias comunes nos igualan y, por lo tanto, nos dejan sin argumentos. Y, además, lo cierto es que las cosas siguen haciéndose: las clases se imparten, las guías docentes se redactan, los horarios se cumplen, los exámenes se ponen y se corrigen, y los alumnos egresan. Así que no será para tanto.

Pero sí lo es, sí es una carencia real. No es el único que tiene problemas, ni mucho menos, pero el departamento de Logística, Economía, Administración y Ciencias Jurídicas, el número 5, que tengo el honor y el gusto de dirigir, arrastra la maldición que pesa sobre los profesores de Intendencia y de Administración, como pesaba sobre los especialistas de Administración de la Escala de Suboficiales en mi querida ESENGRA: deben compaginar la docencia, no ya con otras labores menores o accesorias, como tantos otros, sino con verdaderos destinos que en cualquier otro lugar serían su única responsabilidad. Son oficiales de SEA, de IRS, de Aprovisionamiento, de Vestuarios o de Factoría, que, además del trabajo que hacen sus homólogos del resto de la Armada, son profesores titulares de varias asignaturas.

Pero, si aun así salimos adelante, ¿cuál es el problema? El problema es que hay muchas maneras diferentes de llevar a cabo, e incluso de completar con aparente éxito, una misma tarea. Comencé diciendo que los resultados en enseñanza son difíciles de medir, y este es un buen ejemplo, porque para ofrecer la calidad que debe, para ser como queremos y necesitamos que sea, para alcanzar la famosa excelencia, requiere dedicación, estudio —también por parte del profesor, claro—, preparación de las clases, seguimiento del rendimiento del alumnado, una tutorización cercana, ideas nuevas, iniciativa, ganas y un largo etcétera. Y lo que no puede permitirse es funcionar por inercia, que es lo que sucede cuando no se tiene tiempo. Porque, efectivamente, los alumnos saldrán, pero no será lo mismo, y lo notaremos, y nos preguntaremos por qué, qué ha fallado: la docencia exige dedicación exclusiva, si esperamos que cumpla de verdad su función.

La falta de personal, en cualquier caso, no es la única dificultad. Hay otras más técnicas, y entre ellas destaca lo complicado que resulta ofrecer una Instrucción y Adiestramiento (I + A) específica de Intendencia, que sea completa y verdaderamente útil.

Hace muchos años que la I + A dejó de consistir únicamente en instrucción militar e instrucción marinera, explanada y nueve metros, aunque ambas sigan formando parte —y una parte esencial— de sus contenidos. Es cierto que en sus primeras etapas se fija unos objetivos de ambientación general militar y naval, de modo que nuestros aspirantes continúan realizando tareas marineras en las lanchas de instrucción o compartiendo ejercicios y frío con los infantes de Marina en el campamento de Parga. Y que, más adelante, hay competencias clave, como la Seguridad Interior, que ocupan nuestro tiempo. Pero, conforme se aproxima el final de su formación, lo que se busca es proporcionar al alumno una experiencia lo más similar posible a lo que le espera en su vida profesional, creando para ello un escenario y unas actividades cuanto más realistas, mejor.

A pesar de que, a juzgar por los cientos de encuestas de satisfacción que he tenido la ocasión de leer en los últimos años, a todos los alumnos les encantaría, hay algo que ningún curso puede dar: experiencia. Eso, mucho me temo, va a continuar siendo una cuestión de tiempo. Pero sí podemos intentar proporcionar toda la práctica posible, tanto la encuadrada dentro cada una de nuestras asignaturas, ya comentada, como esta otra, más integral. No es fácil, pero más difícil parecía en su día que un guardiamarina de Cuerpo General llevase la voz en un puente sin subir a un barco o que nuestras dotaciones se enfrentasen a un incendio a bordo desde la comodidad y seguridad de un ejercicio, y ha sido posible. Esta es un área en la que las tan ensalzadas —a veces un poco exageradamente— nuevas tecnologías sí han demostrado ser una herramienta valiosa.

El esfuerzo y los recursos necesarios para que el alumnado de Intendencia llegue a disfrutar de unas prácticas realistas serían, sin duda, incomparablemente menores que los invertidos en simuladores de navegación, de táctica o de seguridad interior —por no hablar de las colaboraciones de buques o del Arma Aérea—. Y, como explicaré a continuación, ahora mismo contamos con el total apoyo de la Dirección de Enseñanza Naval y de nuestros mandos de Intendencia. Pero hacerlo requiere creatividad y, de nuevo, tiempo y dedicación. En eso estamos.

No he mencionado los embarques. Cuatro semanas en primero y diez en segundo proporcionan a nuestro alumnado, como lo han hecho siempre, una oportunidad de valor incalculable para —aquí sí— anticipar los cometidos que le esperan. Estudiamos ahora mismo la posibilidad de aumentar su duración, al menos para los alféreces alumnos, a base de optimizar el empleo del tiempo en la Escuela.

Lo que me lleva a la última de las dificultades que quiero subrayar, y que como hemos visto ni pasa desapercibida ni deja indiferente a nadie: la necesidad de aprovechar al máximo el tiempo que cada alumno pasa en Marín. El simple hecho de estar en la Escuela y seguir su régimen de vida tiene efectos formativos innegables, pero no es suficiente, y desperdiciar esa oportunidad es un lujo que no nos podemos permitir. Es imprescindible empeñarse en conseguirlo, por varias razones obvias: en primer lugar, porque hay mucho que enseñar a un futuro oficial, y si en dos años nos sobrasen horas de clase, algo estaríamos haciendo mal; por otra parte, porque estamos jugando con el tiempo de esos jóvenes, que ingresan y se ponen a nuestra disposición, y con el tiempo de la Armada, que los espera, y ni la Armada ni ellos tienen por qué perder un solo día. En consecuencia, será esta una cuestión fundamental en la puesta en marcha del nuevo plan de estudios, con cuyo seguimiento podrán detectarse posibles desajustes y buscarles solución, una de las cuales podría ser, precisamente, cambiar tiempo de cuartel por tiempo de embarque. Como digo, en eso estamos.

¿Con qué herramientas contamos?

Tan tópico como comenzar la lista de dificultades diciendo que nos falta personal es empezar la de nuestras fortalezas elogiando el que tenemos. Pero igual de cierto.

Por si mi dilatada vida de estudiante no fuera suficiente, los años en enseñanza me han dejado claro que un centro desorganizado, un plan de estudios mal diseñado o la carencia de medios pueden echar por tierra, y sabotear vilmente, la labor del mejor de los profesores. Sin embargo, si los docentes son malos, ni el mejor currículo ni la mejor organización ni la gestión más impecable compensarán sus nefastos efectos sobre el alumnado. Porque el profesor sigue siendo el pilar indispensable e irremplazable de la formación académica. Y más en nuestro caso, en el que ejercen a diario el papel de referencia y ejemplo —y si creen que exagero, hagan memoria y piensen, para bien o para mal, en los de su época—. Por eso es tan importante contar con un equipo como el que me he encontrado en mi departamento, formado por profesores y colaboradores asociados solventes en sus materias y que demuestran, tanto los veteranos como los recién llegados, una actitud y una motivación encomiables.

Pero es que esa motivación y esa ilusión son las que no dejo de percibir en la respuesta de todos a cuantos me dirijo en mi búsqueda de esas colaboraciones externas que tratamos de incorporar de forma permanente a nuestros programas. Es reconfortante ver con qué cariño y disposición reciben nuestros compañeros cualquier petición de la Escuela. Con lo que, bien por convicción, bien por sentimentalismo, la reacción —entusiasta— es la que necesitamos y

debe ser, pues la de formar a nuestros futuros profesionales es una tarea que nos atañe a todos.

Si a todo esto le sumamos una mentalización absoluta por parte de la propia Escuela —con su comandante-director y su jefe de Estudios volcados en este empeño—, y el apoyo explícito y firme no solo de la Dirección de Enseñanza Naval, sino de nuestros generales, partimos de una situación privilegiada para afrontar estos retos. Mi despedida en Madrid del director de Asuntos Económicos y del subdirector de Aprovisionamiento y Transportes me dejó meridianamente claro hasta qué punto el Cuerpo de Intendencia está dispuesto a apoyarnos en nuestra labor. A nadie se le escapará que eso marca la diferencia.

Y no puedo enumerar nuestros activos sin referirme a los protagonistas de todo esto: el alumnado. Todo este proceso, diseñado, ejecutado y mantenido por profesionales, no daría ningún fruto sin materia prima. Y esta no es otra que los aspirantes de 1.º y los alféreces alumnos que veo cruzar, corriendo unos y caminando los otros, el Patio de Aulas.

Hasta nosotros llegan jóvenes dispuestos a trabajar lo que sea necesario para convertirse en oficiales de Intendencia. Jóvenes que han completado su etapa universitaria y, en muchos casos, cuentan ya con experiencia laboral —en ocasiones dentro de la propia Armada, verdaderos ejemplos de superación personal—. Jóvenes, no niños, con mucha más madurez que la que un servidor tenía cuando entró, aquel 1 de septiembre de 1989, por la puerta de Carlos I. Algunos con familia, ya padres y madres. Y todos ellos se ponen en nuestras manos: la responsabilidad es enorme y debemos estar a su altura.

En fin

Después de mi paso por tres centros docentes militares como profesor y tras haber completado más de veinte cursos a lo largo de mi carrera, cada día que pasa estoy más convencido de que la seriedad de una organización como la Armada, y en concreto de su política de recursos humanos, es directamente proporcional a la importancia que le da a la formación de su personal. Estoy convencido de que, a pesar de lo difícil que es medir sus resultados —y por lo tanto relativamente fácil maquillarlos y ensalzarlos o, por el contrario, ningunearlos—, estos tienen una trascendencia a corto, medio y largo plazo vital, por lo que creo que los aciertos y errores de quienes nos dedicamos a la docencia no solo tendrán unos efectos directos claros, sino que repercutirán, cual reacción en cadena, en toda la institución y durante mucho tiempo.

Nuestra labor es fácil de describir: tenemos que pensar qué necesita saber uno de nuestros alumnos para ser capaz de tomar posesión de su primer destino, y enseñárselo. Hacerlo ya no es tan sencillo, pero sabemos que para empezar

debemos contar con los medios adecuados, estar suficientemente preparados y acometer la tarea con dedicación.

Les prometí que este texto no iba a ser un desfile triunfal, así que tampoco me despediré loando indiscriminadamente a todos los intendentes en activo ni cualquier tiempo pasado. Como todos los grupos humanos, al evaluar nuestro desempeño nos distribuimos según una campana de Gauss, en la que hay desde los profesionales más excelsos hasta algunos que todavía se preguntan cómo han llegado a donde están. Es inevitable. La cuestión es llevar el centro de esa campana hacia la derecha, elevar la media a base de formación moral, militar, técnica y humanística. Y para eso, de vez en cuando hay que pararse a mirar lo que se está haciendo y preguntarse si hay algo que mejorar.

Y eso hemos hecho. Como les decía, espero que, aunque tengamos que aguardar unos años, finalmente haya algo que celebrar. Estoy seguro de que así será.

