

## ENTRENAMIENTO A BORDO, ¿OBLIGACIÓN QUE BENEFICIA O BENEFICIO QUE INCOMODA?

Javier Rivas Tizado\*

### Resumen

*El presente artículo pretende hacer reflexionar sobre cómo se percibe el beneficio del entrenamiento a bordo, a través de un pequeño análisis sobre el resultado de la investigación que realizara la Marina de los EE.UU., luego de los incidentes que afectaron a la séptima flota el año 2017, viendo además, y de manera muy breve, qué hacen otras marinas, comparando lo anterior con lo que tenemos en nuestra institución.*

**Palabras clave:** Entrenamiento, estándares, marina, beneficio, prestigio.

Es probable que algunos se pregunten ¿por qué en el título de este artículo se considera el entrenamiento como una incomodidad y no sólo como un beneficio?

La marina opera en un ambiente de constantes cambios. Cuántas veces hemos escuchado la frase, "lo único constante es el cambio". En medio de estos cambios, se espera que la marina se adapte rápidamente y opere eficazmente. ¿Cómo logramos lo anterior? En mi opinión, la respuesta está en el entrenamiento...pero veamos por qué.

La vida a bordo de las unidades navales, de por sí, es compleja. Si a esto le agregamos emergencias, ya sea en tiempo de paz o de guerra, la complejidad rápidamente se transforma en caos.

En combate, situación caótica por naturaleza, uno de los objetivos de una unidad de combate es establecer la suficiente supremacía o ventaja sobre el adversario, para poder vencerlo. En este caso, esta ventaja no sólo está dada por un mayor alcance de las armas y/o mejor detección de los sensores, sino que también está dado por la habilidad, destreza, astucia y preparación de su

dotación, para enfrentar la adversidad, como por ejemplo, cuando se necesita seguir combatiendo después de que el buque recibe daños.

En tiempo de paz, el peor enemigo de un buque es una emergencia a bordo, en este caso, también existe una supremacía o ventaja que se busca establecer por sobre este enemigo, que será la emergencia. Esta ventaja no está dada por el alcance de las armas ni la mejor detección de los sensores. En tiempos de paz, la supremacía estará dada por el estado del material- en particular el de control de averías- y la preparación de la dotación para enfrentar emergencias.

En ambos casos anteriores, esa ventaja estará dada, en gran medida, por el entrenamiento que reciben o tienen las dotaciones. Entonces, ¿por qué considerarlo como una incomodidad?

Probablemente, para responder la pregunta anterior, muchos buscarán los argumentos obvios y por todos conocidos: las dianas temprano, la ausencia del franco o la hora de éste, las prácticas internas, la limpieza de nuestros sectores y, en general, el amantillamiento de toda la unidad. Todo lo anterior, evidentemente, hacen que el entrenamiento sea poco atractivo y, por lo tanto,

\* Capitán de corbeta. (jrivast@hotmail.com).



■ Inspección de entrenamiento a bordo.

incómodo y molesto. Pero, vamos un poco más allá. Es probable que todos podamos estar de acuerdo en que, por donde lo miremos, el entrenamiento es beneficioso y muy necesario; sin embargo, ¿qué pasa cuando el entrenamiento evidencia los problemas de un buque frente a los ojos del resto? ¿qué pasa cuando el entrenamiento, o falta de éste, impiden ejecutar una maniobra, un ejercicio o una comisión? En esto, también podemos estar de acuerdo en que ese beneficio y necesidad, que habíamos acordado inicialmente, pasa a transformarse en una molesta incomodidad; sin embargo, esta vez es por distintos motivos.

Entrenarse implica un sacrificio, ya sea físico, intelectual, profesional, personal y también económico (para la institución). Solo por dar un ejemplo trivial, un deportista practica por meses antes de una competencia, manteniendo un régimen físico y nutricional muy estricto. Así, sea cual sea el entrenamiento que se esté realizando, éste nunca será agradable; sin embargo... es la clave del éxito. No prepararse, inevitablemente, llevará al fracaso. No por nada, "fallar en prepararse es prepararse para fallar" (Anónimo). Procedimientos y técnicas se repiten una y otra vez, objeto crear una memoria muscular, rapidez y, últimamente, confianza en mis propias capacidades, para así aportar al esfuerzo colectivo. En el fondo, lo que quiero destacar es que, una persona o equipo mal entrenado, en el momento del combate o de enfrentar una emergencia, perderá confianza en sí mismo (por temor

o desconocimiento), lo que afectará su eficiencia, creando un factor de debilidad en el conjunto -buque- lo que aumentará al tornarse la situación más crítica. Por otra parte, en el otro extremo, una persona o equipo bien entrenado, tendrá y dará mucha más confianza cuando la situación así lo amerite.

Haciendo uso de una analogía, tratemos de ver o entender lo que hay detrás del entrenamiento. En el mundo de los negocios, cuando una persona invierte su dinero, lo natural es esperar un retorno, algo a cambio, ya sea, más dinero o a lo menos recuperar la inversión. Ahora bien, si nos fijamos en el mundo de la defensa, es natural preguntarse, ¿cuál es el retorno para el Estado cuando invierte en defensa? La respuesta es un intangible o algo etéreo, seguridad. Algo, a lo mejor, poco apreciado o desconocido por el mundo civil o incluso político; sin embargo, como institución, realizamos esfuerzos por tratar de mostrar lo que hacemos y, por que no decirlo, justificar nuestra existencia, algo que para cualquier miembro de una institución de la defensa puede parecer quizás absurdo; no obstante, todos entendemos la necesidad e importancia de hacerlo.

Pues bien, al igual que en el ejemplo anterior (la defensa para un Estado), el entrenamiento, para la institución o un buque, tiene un retorno intangible o etéreo, algo no muy fácil de explicar o mostrar. En este caso, no sólo es seguridad, eficiencia y eficacia en la operación de un buque, es también la diferenciación con otras marinas, prestigio (nacional e internacional) y profesionalización de nuestro quehacer a bordo. Esto último, por el solo hecho de operar nuestras unidades con estándares, de manera eficiente y segura, ya sea en tiempo de paz o de guerra.

Considerando nuestra historia con la marina británica, revisemos lo que hace en esta materia,

sin entrar en detalles. La responsabilidad del entrenamiento de las unidades (de superficie y submarinas) de la marina británica descansa en el *Flag Officer Sea Training* (FOST), que es el centro de entrenamiento de esa marina y que está al mando de un contraalmirante, quien responde al *Fleet Commander* (Comandante en Jefe de la Flota), un vicealmirante y segundo al mando de la marina, ya que se ubica al mismo nivel que el *Second Sea Lord*. Las dos flotas de superficie, ubicada una en Plymouth (DEVFLOT) y la otra en Portsmouth (PORTFLOT), están a cargo de un comodoro con sus respectivos estados mayores. Lo anterior, si sólo vemos los grados de los involucrados, ya da cuenta de la importancia que se le asigna al entrenamiento. Cada buque que se presenta a su periodo de entrenamiento, conocido como *Operational Sea Training* (OST), debe haber cumplido con todo un proceso de preparación previo, tanto en lo material como en el conocimiento de sus dotaciones. De tener problemas de material que impidan efectuar un entrenamiento realista y seguro, lo que se verá en el *Material Assessment Safety Check* (MASC), el buque tendrá la semana de entrenamiento de puerto para corregirlo, de lo contrario, no podrá comenzar su entrenamiento. Acto seguido, el comodoro a cargo de la flota a la cual pertenece esa unidad, deberá explicar las razones que llevaron a su buque a presentarse a entrenamiento en una condición de material o personal bajo el estándar, teniendo presente que, además, ese buque pasa a estar bajo el control operativo de FOST, mientras dure su entrenamiento. En cuanto a los requisitos para ser considerado como entrenado, la unidad debe pasar por un periodo de 6 a 7 semanas de OST, debiendo aprobar ciertos ejercicios que son requisito para ser considerados como *Trained to Fight*, lo que se informará vía mensaje y memorándum, al *Fleet Commander*. Esa categoría o clasificación le permite al *Fleet Commander* poder desplegar a ese buque a cualquier teatro operacional en el mundo. De no aprobar su entrenamiento, la marina británica no puede desplegar al buque y sólo se le permitirá navegar en aguas jurisdiccionales del Reino Unido, objeto tenerlo cerca en caso de que tenga una emergencia, debiendo volver a FOST una vez que esté mejor

preparado, generalmente, tres a cuatro semanas después, pero esto dependerá de una serie de factores que no vienen al caso mencionar en este artículo. Si hay personas que fallaron en su puesto, en preparación o desempeño, éstas serán relevadas, después de un análisis. Por otra parte, si la unidad ya se encuentra entrenada y debe desplegarse, por ejemplo, al Golfo Pérsico, se le creará un paquete de entrenamiento específico para el teatro operacional al cual será desplegado. Una vez aprobado, FOST le dará la categoría de *Trained for Mission*, el que será el visto bueno para enviarlo a su despliegue.

Como se puede apreciar en la breve descripción anterior, el entrenamiento en la marina británica, materializado por FOST, tiene un tremendo peso en su quehacer institucional, al punto de no poder desplegar unidades o relevando a personas de sus puestos, si éstas no se encuentren en el estándar de entrenamiento requerido para operar una unidad británica. Esto es debido a que, culturalmente, es considerado como una irresponsabilidad, desplegar una unidad que no haya aprobado su entrenamiento.

En lo personal, y mientras me encontraba como ingeniero de cargo de la LM *Casma*, tuve el privilegio de ver los efectos que tiene un buque entrenado, en momentos tan críticos como lo es una emergencia de inundación rápida en la máquina, a fines del 2009, a bordo del rompehielos británico HMS *Endurance*, el que se encontraba navegando por el paso Tamar, rumbo a Valparaíso. Pude ver cómo la estructura y disciplina que se exigen para atacar una emergencia, durante un periodo de entrenamiento, fueron puestas a prueba en una emergencia real, durante tres días y en condiciones extremas, sin comida, sin baño, durmiendo en el puente, con tres cubiertas perdidas (incluida la máquina) y el efecto de superficie libre haciendo lo suyo, destruyendo mamparos. Nada de eso importó, porque el *Command Aim*, nuevo para mí en ese entonces, para esa dotación estaba claro. Puedo dar fe de que ese buque se salvó, como principal factor, debido al entrenamiento que tenían. Como diría un Oficial de cubierta...certeza 4.

Ahora bien, ¿cómo lo hace el resto de las marinas europeas, en particular las marinas OTAN? La mayoría se entrena en sus respectivos

países (Holanda, Portugal, Alemania, entre otros), con sus propios centros de entrenamiento; sin embargo, sólo se entrenan a un estándar básico, ya que, el siguiente *step* lo hacen en FOST, principalmente debido al estándar que ese centro entrega, lo que les permite incorporarse a un grupo de tarea OTAN. Solo a modo de ejemplo, es tanta la responsabilidad de un buque OTAN por aprobar su entrenamiento con FOST que si su comandante no está a la altura de las circunstancias, FOST eleva un mensaje a su respectiva marina informando de la situación y, en muy pocos casos, el comandante de ese buque ha sido relevado de su puesto. La responsabilidad de operar y entrenar un buque... no se transa.

En cuanto a la marina de los EE. UU., durante el 2017 fuimos testigos de una serie de accidentes protagonizados por unidades pertenecientes a la séptima flota de ese país, algunos de ellos con consecuencias fatales (17 muertes), además de las materiales. Vimos cómo un almirante -cuatro estrellas- daba una conferencia de prensa, desde el Pentágono, tratando de explicar lo inexplicable y vimos como un vicealmirante – comandante de la Séptima Flota- era relevado de su mando, como consecuencia de estos accidentes. Producto de estos eventos, se inició una investigación que concluyó con un informe de 177 páginas, el cual es público y se puede bajar de internet.<sup>1</sup> En ese informe se detallan muy claramente las causas que llevaron a que todo esto ocurriera, acompañado de una importante autocrítica por parte de la marina más importante y grande del mundo. Sólo por nombrar algunas cosas de ese informe, la palabra *training* (entrenamiento) se menciona 518 veces y *standards* (estándares) 91. Frases como las siguientes, sin duda llaman, a lo menos, a reflexionar: "*Training was a contributing factor to the chain of errors that resulted in the incidents*" (El entrenamiento fue un factor que contribuyó a la cadena de errores que resultaron en los incidentes) o :

*Even when presented with information that indicated standards of readiness were not met, rather than taking pause and determining what was needed to correct the problem, the force was conditioned to mitigate the risk only through the delay of some training action.*

(Aún cuando, habiéndose presentado información que indicaba que los estándares de preparación no se habían alcanzado, en vez de hacer una pausa y determinar qué se necesitaba para corregir el problema, la fuerza era condicionada a mitigar el riesgo sólo a través del retraso de algunas acciones de entrenamiento).

El mismo informe hace mención a los efectos de estar bien entrenados en frases como:

*In the recent incidents, the U.S. Navy ships sustained catastrophic flooding, loss of critical systems, and 17 Sailors were killed. Yet, in periods of chaos and extreme conditions, Sailors rushed in to take emergency actions to save the ship, their shipmates, and restore critical systems. This does not happen without effective training, proficiency, discipline and toughness.*

(En los recientes incidentes, buques de la marina de los EE.UU. tuvieron inundaciones catastróficas, pérdida de sistemas críticos y 17 marinos murieron. Aun así, en periodos de caos y condiciones extremas, marinos corrieron a tomar acciones para salvar el buque, a sus camaradas y para restaurar sistemas críticos. Esto no ocurre sin un entrenamiento efectivo, competencia, disciplina y tenacidad).

Lo anterior da cuenta de los efectos/beneficios de tener una dotación bien entrenada, pero ¿por qué esperar a que este tipo de cosas sucedan para darnos cuenta en el sumario de algo que, a lo menos en el papel, suena como evidente?

Posiblemente algunos estarán pensando, pero esta no es la marina británica ni tampoco la marina de los EE. UU.; cuando a ellos les falla algo, el repuesto les llega al otro día o no reparan, sólo cambian; es otra mentalidad; son realidades distintas; en fin. Bueno, efectivamente, no lo somos, pero ¿es eso un impedimento para que ocurran emergencias? ¿es eso una excusa para no estar listos cuando nos necesiten? ¿es eso una excusa para entrenarnos a medias? Es probable que todos concordemos en las respuestas...claro que no!

En nuestra institución, el entrenamiento figura como uno de los cuatro pilares que sustentan la

1. US Navy. (2017). Comprehensive Review of Recent Surface Force Incidents. 03 de junio de 2018, de US Navy Sitio web: [https://s3amazonaws.com/CHINFO/Comprehensive+Review\\_Final.pdf](https://s3amazonaws.com/CHINFO/Comprehensive+Review_Final.pdf).

dirección estratégica de la Armada, por lo tanto, podemos estar de acuerdo en que, para la Armada de Chile, el entrenamiento es una prioridad y la organización encargada del entrenamiento de las fuerzas operativas (unidades de superficie, submarinos, infantería de marina, FF.EE., etc.) es el Centro de Entrenamiento de la Armada (CENTARM), dependiente del Comando de Operaciones Navales (COMOPER).

El CENTARM ha evolucionado a un ritmo impresionante en los últimos años. La esencia de su quehacer, lo obliga a mantenerse actualizado, no solo cuando hablamos de procedimientos nuevos, también en la forma de como impartir el entrenamiento, de tal forma de hacerlo más seguro y más eficiente. Atrás quedaron los tiempos de los inspectores que imponían el entrenamiento o sus puntos de vista con gritos y llamados de atención, encontrando prácticamente todo malo. Hoy en día, el entrenamiento gira en torno a la capacidad operacional que debe desarrollar un buque. Es realizado de acuerdo con estándares internacionales, en condiciones lo más realistas posibles, utilizando medios reales y con métodos más actualizados, como el *Coaching* y *Mentoring*, destinados a obtener lo mejor de un grupo o una persona, pero nunca dejando de lado el aspecto intimidante de un inspector, imprimiendo presión y rigurosidad al modelo, características esenciales en el entrenamiento naval. En la actualidad, sus procesos contemplan validarse y medirse internamente con encuestas a las unidades entrenadas y, una vez al año, con organismos internacionales.

Lo anterior, le ha permitido al CENTARM velar por que nuestras unidades sean operadas de acuerdo con el estándar establecido por la institución. Un estándar que adoptamos hace algunos años y que nos diferencia de otras marinas, aproximándonos cada vez más a las desarrolladas. Ese estándar de operación que hoy en día nos tiene a cargo de la componente marítima del ejercicio naval más grande del mundo, RIMPAC. Ese estándar que cuando se alcanza, nos ha permitido superar emergencias como la colisión entre un submarino y una fragata, pero que a su vez, cuando no lo hemos alcanzado, por el motivo que sea, nos ha llevado a tener que enfrentar, por ejemplo, varadas de nuestras unidades.

Celebrando este año el cumpleaños número 200 de la Armada, sin ninguna duda ni arribismo, podemos decir que contamos con un entrenamiento de lujo, de una calidad envidiable y, porque no decirlo, que goza de un prestigio internacional.

Es claro que la evolución que comenté anteriormente no es fruto de la casualidad, detrás de ella hay un esfuerzo importante de la institución por posicionar el entrenamiento, como uno de los pilares de su dirección estratégica; sin embargo, hoy, a dos siglos de nuestra creación, ¿qué nos falta para alcanzar un CENTARM 2.0? Nosotros, como sujetos de entrenamiento, teniendo en mente cómo entendemos o percibimos el entrenamiento, quizás sea bueno hacernos la siguiente pregunta ¿hemos evolucionado al mismo ritmo? A que me refiero con esto, ¿que pasaría si el CENTARM tuviera el control operativo de las unidades que se están entrenando? ¿aceptaríamos eso? ¿qué pasaría si un buque no alcanza el estándar establecido durante su entrenamiento? ¿no lo dejamos operar? y, por último, ¿qué pasaría si, producto de una emergencia, no sólo existieran consecuencias materiales, sino que también fatales, al igual como las que protagonizaron unidades de la marina de los EE.UU., en las que se sabía que los estándares no se habían alcanzado, tal como lo menciona el informe? Las respuestas que cada uno dé a estas preguntas serán un buen termómetro para saber que tan cerca estamos de un CENTARM 2.0.

Por último, sabemos que tenemos compromisos y responsabilidades que cumplir como institución, pero acaso ¿no tenemos también una responsabilidad con el país, de operar nuestras unidades de manera segura, eficiente y eficaz? Sabemos que el entrenamiento, por naturaleza, es incómodo o molesto, más aún cuando uno se entrena para algo que puede que nunca ocurra, pero ¿y si llega a ocurrir y no estoy preparado? ¿Cómo lo explicaremos? Es cierto que no somos la marina británica ni tampoco la marina de los EE.UU.; sin embargo, si somos una marina profesional, orgullosa y ambiciosa, que goza de prestigio nacional e internacional, capaz de aportar, no solo en el ámbito nacional, sino que también en el internacional. Siempre listos, bien entrenados y dispuestos a cumplir la orden que se nos dé, entonces...dejo abierta la pregunta del título.

\* \* \*