

*Mariya Dulysh**

¿Necesita España una nueva
Revisión Estratégica de la
Defensa?

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

¿Necesita España una nueva Revisión Estratégica de la Defensa?

Resumen:

En el presente trabajo se analiza la Revisión Estratégica de la Defensa del 2003 desde el enfoque de la planificación estratégica mostrando los puntos fuertes y de mejora de cara a una nueva futura Revisión de la Defensa. La metodología utilizada es la proporcionada por el enfoque de la planificación estratégica desde una perspectiva integral, en la que se incluye el estudio de la opinión pública y de los presupuestos en Defensa, así como el proceso del planeamiento militar y la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas. Se concluye con la definición de un conjunto de elementos que se consideran clave para la elaboración de una revisión exitosa.

Abstract:

In this paper we analyze the Spanish Strategic Defence Review of 2003 from the perspective of strategic planning showing the strengths and improvement points for a future Defence Review. The methodology used is provided by the strategic planning approach based on a comprehensive perspective so that the study of public opinion and the Defence budget as well as the military planning process and organizational structure of the armed forces is included. The paper concludes with a set of key elements required for conducting a successful review.

Palabras clave:

Estrategia, racionalización, RED, planificación, revisión.

Keywords:

Strategy, rationalization, RED, planning, review.

***NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

Introducción

Vivimos en un mundo interconectado, acelerado y versátil que exige a los estados y a las sociedades que los sustentan contar con unas herramientas que les permitan facilitar su adaptación a un entorno que está constantemente en cambio. Esto ocurre en todas las instituciones y en todas las latitudes geográficas, sin que España sea necesariamente una excepción. En este sentido, hace unos años, el Ministerio de Defensa elaboró, por vez primera, una Revisión Estratégica de la Defensa, en un intento de ajustarse a los cambios del entorno estratégico que se estaban produciendo a principios de siglo y con un horizonte puesto en el en el año 2015. La Revisión Estratégica de la Defensa (en adelante RED), cuyo proceso culminó en el año 2003, seguía el modelo de la revisión británica del 1998¹ y se asemejó a la elaboración de los planes estratégicos propios de las empresas civiles, dado que primaba el consenso, el estudio del entorno operativo y un orden de actuación racional.

La RED del 2003 reunía en sus páginas muchos de los objetivos que coincidieron con las posteriores decisiones políticas y legislativas en cuanto a la estructura organizativa y operativa de los ejércitos, las áreas estratégicas de interés para España y las principales misiones de las Fuerzas Armadas². Condicionada en gran medida por el contexto internacional y las propias preocupaciones estratégicas españolas, la RED reflejó las repercusiones de los atentados del 11S, la crisis nacional de Perejil del 2002 y la entrada de España como miembro de pleno derecho en la estructura militar de la OTAN.

Trece años después cabe preguntarse qué es lo que queda de un proyecto tan ambicioso como fue la RED del 2003, cómo y con qué profundidad se implementaron sus propuestas y recomendaciones y, sobre todo, hasta qué punto la revisión realizada hace más de una década puede servir de ejemplo para una nueva revisión. En definitiva, en este documento se busca identificar las lecciones aprendidas de la RED durante estos últimos años para utilizarlas en el caso de España decidiese abordar un nuevo proceso de revisión de su defensa algo que, en las presentes circunstancias, parece inevitable.

¹ DODD, Tom & OAKES, Mark.

² COLOM PIELLA, Guillem.

Fortalezas y debilidades de la RED 2003

La RED del 2003 fue un plan estratégico en cuanto a sus fases, sus elementos esenciales, el énfasis que puso en el consenso entre los distintos actores afectados y la visión de futuro que ofrecía. En particular, se puede establecer una correspondencia clara entre el índice del documento final y las fases que la teoría clásica de la organización asigna a cualquier proceso de la planificación estratégica (ver Tabla I).

Tabla I: Correspondencia del índice de la RED con las partes de la planificación estratégica. Fuente: elaboración propia.

Índice de la RED	Conceptos del enfoque de la planificación estratégica.
I. EL MARCO DE LA REVISIÓN ESTRATÉGICA	Análisis previo al plan.
II. INTERESES NACIONALES Y RIESGOS PARA LA SEGURIDAD	Definición de los intereses de la organización.
III. LAS MISIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS	Definición de la misión.
IV. LAS FUERZAS ARMADAS DEL SIGLO XXI	Definición del horizonte de éxito.
V. PAUTAS PARA LA REVISIÓN	Definición de las líneas estratégicas.

Al mismo tiempo, y siguiendo esta lógica de planeamiento estratégico, la RED destacaba el análisis del entorno de seguridad, la inclusión de los actores críticos participantes (los llamados *stakeholders*) en el proceso de la revisión de la defensa y la conciliación de los intereses contrarios mediante procedimientos como mesas de trabajo, comisiones y foros de debate (ver Tabla II).

*Tabla II: Elementos esenciales de un plan estratégico.**Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Bryson.*

Elementos esenciales en la RED	
El entorno	Un amplio análisis del entorno tanto geoestratégico como de las preocupaciones sociales con la posterior inclusión de los temas principales en el procedimiento de la RED03.
La Participación de los stakeholders	Una amplia participación de los agentes críticos gracias a la creación de células de colaboración, grupos consultivos, mesas de trabajo, foros de debate, encuestas y seminarios. Se aseguró la participación de los políticos, militares de todos los rangos y situación, académicos, periodistas, civiles y autoridades extranjeras.
La conciliación de los intereses contrarios	Una amplia conciliación debido a las presiones del entorno sobre la necesidad de la transformación con los valores de la profesionalización, la eficacia, la transparencia y racionalización. Consenso político insuficiente.
El impacto de las decisiones sobre el futuro	Alta conciencia de la influencia del presente sobre el futuro por lo que se estableció el horizonte de éxito en el 2015, plazo en el que se pensaba procurar las capacidades esperadas.
Las alternativas	Ausente. No se elaboraron actuaciones alternativas en el caso de fallar las principales.
La implementación	Ausente. No se estableció ningún plan escrito y detallado de la implementación. Se quedó la RED-03 en los objetivos estratégicos y los planes de actuación generales.

El seguimiento	Ausente. No se elaboraron indicadores del seguimiento de la implementación de la RED-03.
La evaluación	Ausente. No se establecieron ningunos instrumentos de evaluación de la revisión ni de su impacto.
En suma	Aunque las Fases I y II estuvieron bien elaboradas, al faltar la Fase III en su totalidad, hizo que la RED-03 se quedó sin contenido ni poder vinculante alguno a partir del cambio del Gobierno.

Esta metodología aplicada hizo que la RED fue particularmente exitosa en cuanto a la gestión eficiente de los recursos humanos que se emplearon para su elaboración, la cultura y el clima organizativo existente, así como en el fomento del intercambio de información entre los agentes críticos que participaron en los diferentes órganos creados durante el proceso de la revisión (ver Tabla III).

Tabla III: Los factores del éxito y elementos debilitadores del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Bazaga.

Los factores del éxito y elementos debilitadores de la RED	
El estilo de liderazgo.	Fuerte vinculación personal y profesional al proceso de la planificación de la revisión.
La gestión de los recursos humanos.	La gestión de los RRHH basada en la participación, entrega y voluntariado. La horizontalidad y la cooperación transversal tuvieron una influencia positiva en la RED-03.
Los sistemas de adopción de decisiones.	Un sistema de adopción de decisiones bottom-up lo que permitió recoger las mayores preocupaciones y necesidades de los actores críticos.

La cultura y el clima organizativo.	El Ministerio de Defensa posee una cultura muy arraigada en los fuertes valores éticos, al mismo tiempo que existe una estable y desarrollada estructura organizativa, que sirvieron de soporte muy estable que aprovechó la RED-03 para buscar las mejoras de la Institución.
Gestión de la Información y Comunicación.	La creación de los órganos participativos, así como el desarrollo de los seminarios, los foros de debates y las encuestas, fomentaron el intercambio de información entre los agentes críticos en los casos de las mesas de trabajo, los grupos consultivos, los foros o los seminarios. Así como permitieron conocer mejor la realidad social gracias a las encuestas.
Corporativismo institucional.	Los dos Ejércitos y la Armada estaban preocupados por mantener el equilibrio entre ellos, como tampoco se aceptó la RED como algo propio.
Falta de debate político y social.	No se usaron los medios de comunicación de la misma forma que en el caso inglés, tampoco se generó suficiente debate en las Cortes como para asegurar la permanencia en el tiempo del consenso conseguido entre los dos grandes partidos.
En suma.	En cuanto a los factores del éxito reunidos aquí, la RED-03 contó con la presencia de todos ellos, lo que favoreció que fuera una auténtica planificación estratégica, en cuanto al procedimiento de las Fases I y II se trate.

En cuanto a la finalidad que se perseguía, la revisión buscaba racionalizar las FF.AA. haciéndolas más operativas, más conjuntas, más eficientes y más interoperables con las de nuestros socios y aliados. Para ello definía, inicialmente, el nivel de ambición militar

de España, así como los riesgos y amenazas para la seguridad nacional para, finalmente, marcar las líneas estratégicas que debía seguir la Defensa Nacional con el horizonte puesto en el 2015. Los objetivos reunidos en la RED se plasmaron en los años siguientes en una amplia legislación³ que mejoró la eficiencia de la organización de las FF.AA. en cuanto a su estructura orgánica y operativa mediante la toma de determinadas decisiones como fueron: la creación del Mando de Operaciones, el refuerzo de las atribuciones del JEMAD, la unificación de los órganos de inteligencia de los ejércitos en un Centro de Inteligencia militar de carácter conjunto (CIFAS). Pero, sobre todo, se desarrolló y perfeccionó el planeamiento militar que evolucionó desde el reflejado en la Directiva 38/1996 que se basaba en las Propuestas Particulares de Fuerzas (PPF) de los ejércitos, reunidas en el Objetivo de Fuerza Conjunto (OFC) y era simplemente “un sumatorio de las propuestas de los Ejércitos sin que tuviera una verdadera visión conjunta”⁴. A su vez, la RED abogaba por la unificación y la centralización de los procedimientos de gestión de las FF.AA. para mejorar la eficiencia de la misma empleando la metodología de la planificación por capacidades, algo que quedó reflejado en la Orden Ministerial 37/2005.

En dicho documento, el JEMAD pasaba a ser el responsable del proceso de planificación con la colaboración del secretario de Estado de Defensa (SEDEF) y el subsecretario de Defensa (SUBDEF), así como con la de los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos (JEM’s), los cuales elaboraban estimaciones y propuestas al planeamiento. El proceso culminaba con el Objeto de Capacidades Militares y los planes a largo plazo que servían de base para los planes directores tanto de material como de personal.

Si esto ocurría en el campo del planeamiento de fuerzas, en el del planeamiento operativo, el JEMAD también era el responsable de la elaboración de los planes operativos permanentes y eventuales que debían ejecutar las FF.AA. en los teatros de operaciones.

En este sentido modernizador, la última versión del Planeamiento de Defensa se recoge en la Orden de Defensa 60/2015 por la que “se ha sustituido el anterior proceso secuencial para la elaboración de la propuesta del Objetivo de Capacidades Militares por

³ LO 5/2005, Orden DEF/1076/2005, Orden Ministerial 60/2015, RD 524/2014, RD 872/2014, Orden DEF/166/2015, Orden DEF/1887/2015, RD 64/2001.

⁴ AREA SACRISTÁN, Enrique.

un proceso integral y más flexible, con la participación de todas las Autoridades de Planeamiento. Este diseño permite adaptarse a las circunstancias particulares de cada nuevo ciclo que se inicie”⁵. El proceso actual añade, además, una importante novedad: la obligación de realizar “una evaluación referida al logro de los objetivos. Para ello, es necesario establecer una trazabilidad entre las necesidades para alcanzar las capacidades y la aplicación de los recursos financieros para su consecución”⁶.

Sin embargo, muchas de las propuestas resultantes de la RED 2003 no superaron el cambio del Gobierno por varias razones. La primera fue la falta de un debate político y social suficiente amplio como para asegurar la supervivencia del plan después del cambio del gobierno. El partido de la oposición, PSOE, en el momento de la creación de la RED, únicamente aceptó el capítulo número uno, el relativo al marco estratégico de la revisión de forma que, con el cambio de Gobierno en el 2004 y la correspondiente llegada de un nuevo Ministro de Defensa, los objetivos de la RED se desecharon a excepción de las medidas en cuanto a las atribuciones y responsabilidades del JEMAD y la organización de las Fuerzas Armadas reunidas en el capítulo consensuado y asumidas como propias por el nuevo Gobierno.

La segunda razón fue la falta de una tercera fase (ver Ilustración 1) del proceso de la planificación estratégica, es decir, de una etapa de evaluación, seguimiento y control. Esto se observa en la falta de elaboración de un cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) con los indicadores detallados de cada objetivo estratégico, así como el establecimiento del orden de ejecución de los objetivos según las preferencias establecidas por la RED de forma que se pudiera seguir la implementación de los programas identificando en cada momento el avance conseguido y los responsables de cada proceso u objetivo estratégico.

⁵ MINISTERIO DE DEFENSA, Orden Ministerial 60/2015.

⁶ Ídem.

Ilustración 1 Etapas de la planificación estratégica. Fuente: Bazaga, 2015



La tercera razón fue el carácter no vinculante de la RED y el desvanecimiento del concepto del nivel de ambición militar de España que se pretendía implantar mediante la revisión.

Finalmente podríamos añadir que, aunque la RED incidía en el fomento de la cultura de la Defensa en la sociedad civil española, no se tomaron las suficientes medidas para lograrlo.

Objetivos de vital interés que justifican una nueva RED

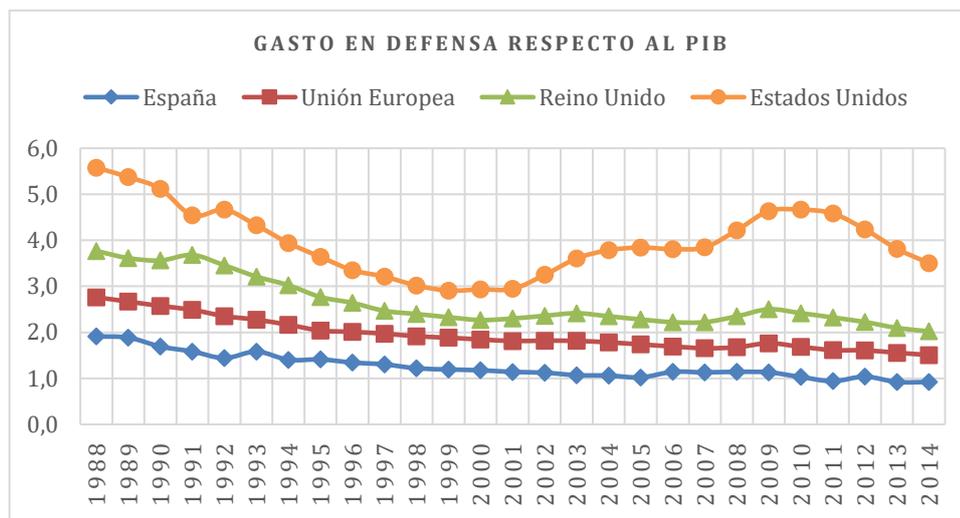
A pesar de las mejoras realizadas en los últimos años en las FF.AA., a día de hoy siguen sin abordarse dos aspectos fundamentales para el éxito de cualquier revisión: un plan presupuestario que proporcione un horizonte estable en la financiación de la defensa y una concienciación social sobre las implicaciones de la Defensa que facilite a la sociedad asumir sus propias responsabilidades en esta materia crítica para su propia supervivencia.

El gasto en Defensa en España no supera el 1% respecto al PIB mientras que la media de la UE se sitúa en el 1,5%, y el Reino Unido en los 2% establecidos por la OTAN en la Cumbre de Gales del 2014 (ver Gráfico 1). Este desajuste entre la financiación y las obligaciones adquiridas por la participación de España en las organizaciones internacionales como la OTAN y por los compromisos internacionales asumidos, hacen

que mantener el nivel requerido de profesionalidad y la dotación de medios para garantizar la defensa nacional, se hayan convertido en un verdadero reto para las FF.AA.

Gráfico 1 Gasto en Defensa respecto al PIB visión comparada.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial

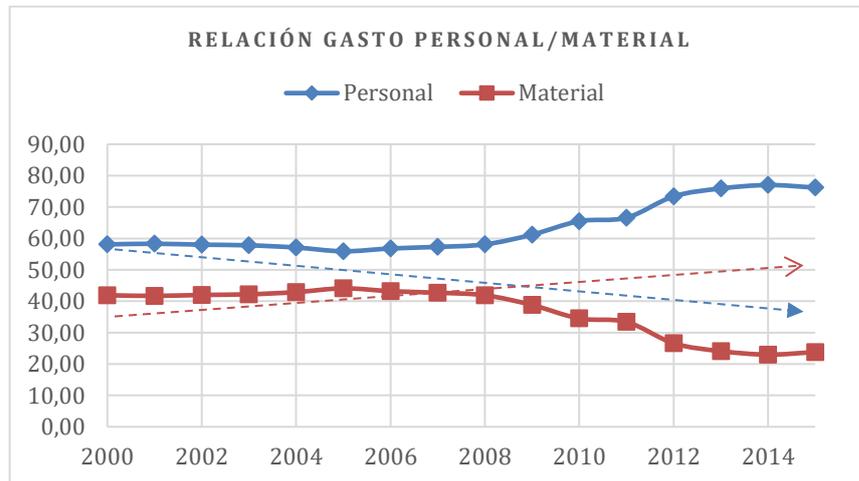


Otra de las deficiencias de la carencia de un plan presupuestario estable fue el abandono de la directriz de la Comisión Mixta por la que se establecía como objetivo avanzar en la proporción entre el personal y material desde, un 50/50 existente en los momentos de elaboración de la RED, hacia un 40/60⁷. Esa proporción se considera necesaria para la consecución de un ejército profesional, técnicamente avanzado y plenamente funcional y operativo. La realidad de los últimos años es decepcionante. La evolución del gasto en personal y medios en el período comprendido desde el 2000 hasta el 2015 muestra una tendencia contraria al objetivo de la Comisión Mixta, pues en vez de tender hacia el 40/60 propuesto, la relación actual está en casi 76/24 en cuanto a personal frente a medios (Gráfico 2). Esa brecha creciente, unida al giro en el tipo de gasto, hace peligrar el concepto de unas Fuerzas Armadas profesionales, especializadas y dotadas de medios y tecnologías suficientes en cantidad y calidad como para cumplir con sus misiones.

⁷ COMISIÓN MIXTA, 1998.

Gráfico 2: Proporción entre la Inversión en Personal y Material.

Fuente: Elaboración propia a partir de PGE

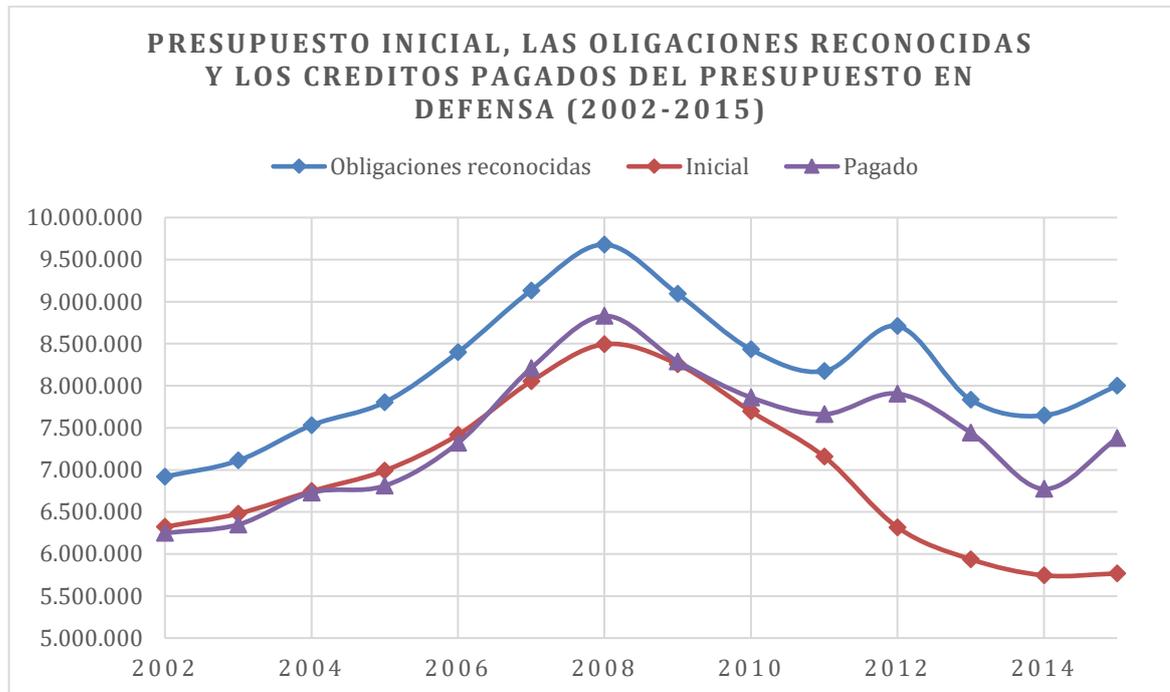


Con las flechas de líneas discontinuas se muestra la evolución esperada por el Dictamen de la Comisión Mixta del 1998.

Otro aspecto presupuestario clave es el desajuste entre el presupuesto inicial aprobado por el Parlamento, las obligaciones de gasto que se reconocen en el transcurso del año y los créditos que finalmente se pagan por el Tesoro. En el Gráfico 3 se visualiza la diferencia existente entre las tres variables presupuestarias citadas, en particular entre el presupuesto inicial y los créditos pagados, por un lado, y las obligaciones reconocidas por el otro. Las obligaciones reconocidas por el Ministerio de Defensa han sido superiores a los presupuestos iniciales y los créditos pagados por el Tesoro en el período comprendido hasta el 2010, siendo el año 2011 el primero en el que se incrementó la diferencia entre los presupuestos iniciales y los créditos pagados, acercándose estos últimos más a las obligaciones reconocidas cumpliendo la lógica del ciclo presupuestario. Esta incongruencia entre el presupuesto inicial, las obligaciones reconocidas, los créditos pagados y las necesidades de las FF.AA. manifiestan la necesidad de una nueva revisión de la Defensa que incluya un estudio detallado de la vertiente presupuestaria con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de unos recursos que seguirán siendo escasos.

Gráfico 3 Presupuesto inicial, las obligaciones reconocidas y los créditos pagados del Presupuesto en Defensa entre el 2002 y el 2015.

Fuente: elaboración propia a partir de IGAE.



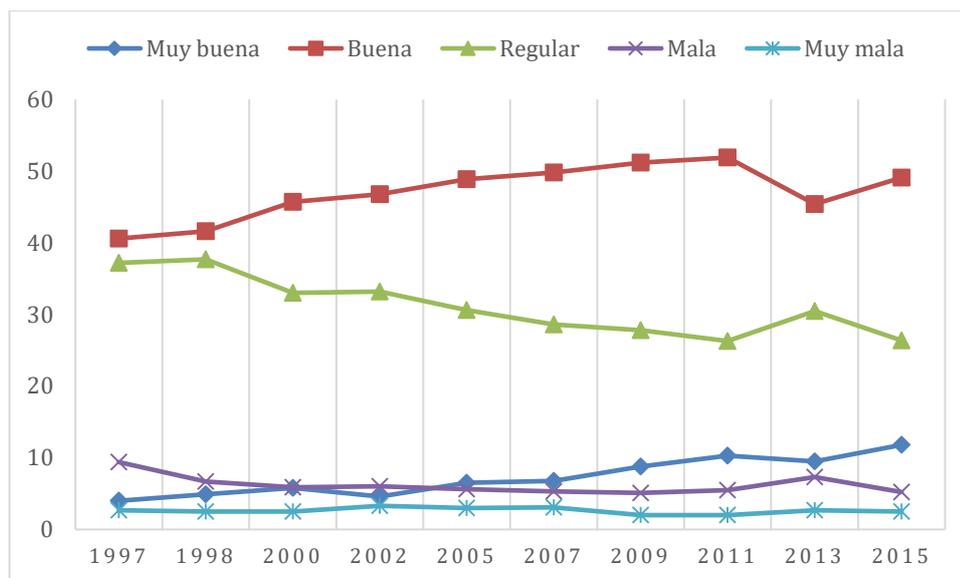
En cuanto a la conciencia social sobre las implicaciones de Defensa, a pesar del incremento de la valoración positiva general de las FF.AA.⁸ así como la aprobación mayoritaria de la participación de España en las misiones internacionales (89,2% de los encuestados están “más bien de acuerdo” con la participación de España en las misiones de paz, según los datos del CIS del 2015), existen aspectos perfectibles sobre la evaluación de la profesión de los militares (Gráfico 4), el conocimiento general que posee la sociedad sobre el volumen de tropas, los medios materiales o el gasto en defensa. En este ámbito destaca el elevado porcentaje de los encuestados que responden “no sabe” llegando a 37,3% en el caso de los presupuestos en defensa, 35% en cuanto a los medios materiales y 34,3% en cuanto al volumen de tropas. La falta de conciencia de defensa hace que, al no interesarse por el tema, la sociedad no puede ser partícipe de la política de Defensa, un pilar fundamental de las democracias actuales cada vez más abiertas. De esta manera se desaprovecha el potencial respaldo social a esta clase de

⁸ CIS, 1997 – 2015.

políticas lo que se traduce en la ausencia del debate político y social sobre las necesidades de Defensa y en una mayor debilidad de las estructuras en las que esta se asienta.

Gráfico 4 Evaluación por la opinión pública de las principales profesiones en España.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CIS



Conclusiones: ¿qué aspectos esenciales debería tener una nueva RED?

A la luz de las lecciones aprendidas de la RED 2003 destaca la necesidad de profundizar en los elementos organizativos de las FF.AA. como la logística y la gestión de personal, los presupuestarios con la aprobación de una ley de financiación que proporcione un horizonte estable y, por último, la mayor concienciación de la sociedad civil sobre las necesidades de la defensa y las funciones desempeñadas por las FF.AA. Se trata de lograr unas estructuras militares más eficientes y de formar una ciudadanía más consciente e implicada en los temas que afectan a su propia seguridad. Para ello es preciso abordar una nueva revisión estratégica de la defensa que supere las debilidades de la revisión anterior y fundar la planificación de la defensa sobre la metodología proporcionada por la planificación estratégica.

El elemento fundamental, por tanto, debería ser la ejecución de una planificación estratégica completa que reúna todos los elementos esenciales empezando por el consenso interno y externo en cuanto a su necesidad, integración de todos los actores

relevantes en el proceso, así como vinculación directa de la misión, el nivel de ambición y los objetivos estratégicos con las etapas de ejecución, seguimiento y control para evitar el desajuste entre lo estratégico y lo operacional, así como entre lo ideado y lo presupuestado.

En segundo lugar, la revisión debería recoger la necesidad de elaborar un plan de financiación de la Defensa, cuyo objetivo fuera mejorar la eficiencia de la gestión y dotar a las FF.AA. con los recursos económicos necesarios de acuerdo al nivel de ambición definido por el Presidente del Gobierno en su Directiva de Defensa Nacional.

Por otro lado, el fomento de una conciencia social moderna, sensible e interesada en los temas de Defensa no puede entenderse fuera y de forma independiente de una revisión basada en la planificación estratégica y realizada desde un enfoque completo e integral.

Por último, en cuanto al proceso de la racionalización organizativa iniciado por la RED, éste sigue vigente en la actualidad, aunque se enfrenta a numerosos retos como es la unificación logística, la integración de estructuras o la gestión centralizada del personal de los ejércitos. El enfoque puesto en las personas, ya adoptado en la RED en 2003, unido a una constante apuesta por la innovación tecnológica y la mejora de los procesos de planeamiento propias de cualquier planificación estratégica deben ser los factores fundamentales de cualquier revisión de la defensa que pretenda anticiparse al futuro y conseguir una organización preparada, motivada, y eficiente.

En suma, quizá haya llegado el momento de abordar una nueva revisión estratégica de la Defensa que cumpla con los requisitos del planeamiento estratégico que se han ido mencionando a lo largo de este trabajo. El objetivo debería ser conseguir un documento final que cuente con el consenso suficiente para lograr una permanencia y la estabilidad al margen de los posibles futuros cambios del gobierno. Es la mejor forma de garantizar las FF.AA. modernas y eficientes que España necesita y su sociedad demanda para los próximos años.

*Mariya Dulysh**
Máster en Alta Dirección Pública
Fundación Ortega y Gasset-Gregorio Marañón

Bibliografía

AREA SACRISTÁN, Enrique, *El planeamiento de la defensa*, 2015, consultado el 23 de marzo de 2016, de <http://www.alertadigital.com/2015/07/31/el-planeamiento-de-la-defensa/>

BAZAGA, Isabel, *Unidad didáctica del Modulo de Dirección Estratégica y generación de valor público. Máster en Alta Dirección Pública*. Madrid, Fundación Ortega y Gasset - Gregorio Marañón, 2015

BRYSON, J. M., *Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations* (Primera ed.), Oxford, Pergamon, 1993.

CIS, *La Defensa Nacional y el Ejército*, 1997-2015, consultado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/busqueda.html>

CIS, *Barómetro*, 2000-2016, disponible en http://www.cis.es/cis/opencm/ES/11_barometros/index.jsp

COLOM PIELLA, Guillem, *El proceso de Planeamiento de la Defensa Nacional*, Madrid, Temas Profesionales, 2011.

COMISIÓN MIXTA, *Dictamen de la Comisión Mixta, no permanente, Congreso de los Diputados-Senado para establecer la fórmula y plazos para la plena profesionalización de las Fuerzas Armadas*, 1998, consultado en [http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/PopUpCGI?CMD=VERLST&BASE=puw6&DOCS=1-1&DOCORDER=LIFO&QUERY=\(CGA199805210209.CODI.\)](http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/PopUpCGI?CMD=VERLST&BASE=puw6&DOCS=1-1&DOCORDER=LIFO&QUERY=(CGA199805210209.CODI.))

DODD, Tom & OAKES, Mark, *The Strategic Defence Review White Paper. Research Paper 98/91*, 1998, consultado el 25 de mayo de 2016, en <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/RP98-91/RP98-91.pdf>

IGAE, *Intervención General de la Administración del Estado*, disponible en <http://www.igae.pap.minhap.gob.es/sitios/igae/es-ES/EjecucionPresupuestaria/Paginas/ialiquidacionestado.aspx>

Referencias a las normas legales

Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional. BOE, núm. 276, de 18 de noviembre de 2005.

Orden DEF/1076/2005, de 19 de abril, por la que se desarrolla la estructura del Estado Mayor de la Defensa. BOE núm. 99, de 26 abril 2005.

Orden Ministerial 60/2015, de 3 de diciembre, por la que se regula el proceso de Planeamiento de la Defensa, BOE núm. 240, de 10 de diciembre.

Real Decreto 524/2014, de 20 de junio, que modifica el Real Decreto 454/2012, de 5 de marzo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa. BOE núm. 151, de 21 de junio de 2014, páginas 48403 a 48410.

Real Decreto 872/2014, de 10 de octubre, por el que se establece la organización básica de las Fuerzas Armadas. BOE núm. 252, de 17 de octubre de 2014, páginas 84086 a 84100.

Orden DEF/166/2015, de 21 de enero, por la que se desarrolla la organización básica de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa «BOE» núm. 35, de 10 de febrero de 2015

Orden DEF/1887/2015, de 16 de septiembre, por la que se desarrolla la organización básica del Estado Mayor de la Defensa. «BOE» núm. 224, de 18 de septiembre de 2015, páginas 82007 a 82015 (9 págs.)

Real Decreto 64/2001, del 26 de enero, por el que se modifica el Real Decreto 1883/1996, de 2 de agosto, de estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa, modificado por el Real Decreto 76/2000 de 21 de enero. BOE número 24, 27 de enero de 2001.