

CAPÍTULO QUINTO

LECCIONES DE AL ANBAR (IRAK) SOBRE EL ENFOQUE INTEGRAL DE LAS OPERACIONES (*COMPREHENSIVE APPROACH*)

LECCIONES DE AL ANBAR (IRAK) SOBRE EL ENFOQUE INTEGRAL DE LAS OPERACIONES (*COMPREHENSIVE APPROACH*)

Por RICHARD JASON SCHMIDT

Introducción

«Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres ir lejos, ve acompañado.»

PROVERBIO AFRICANO

La forma de gestionar los conflictos hoy en día incluye la participación de varios actores militares y civiles (1). En Líbano, Irak, Afganistán, o el sur de Filipinas, las Fuerzas Armadas de muchos países están trabajando con o a lado de otras organizaciones nacionales, internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. La idea de este Enfoque Integral *Comprehensive Approach* es hacer frente a muchos aspectos subyacentes, más allá de la seguridad, que contribuyen a las causas del conflicto. También, es un método para que los países puedan beneficiarse de una economía de esfuerzos en un entorno de recursos limitados (2)

(1) Por ejemplo, el papel de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) ha evolucionado e incluye operaciones militares más allá de las fronteras de sus países miembros en lugares que requieren soluciones militares y civiles. Para más información, ver: *NATO's New Strategic Concept*, obtenido el 9 de enero de 2010, en: <http://www.nato.int/strategic-concept/index.html>.

(2) OTAN: *A Comprehensive Approach*, obtenido el 17 de enero de 2010, en: http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_51633.htm.

La pregunta para las Fuerzas Armadas de cualquier país es cómo integrarse y operar en este entorno. ¿Deben desarrollar sus propias capacidades civiles para liderar y dirigir las misiones de reconstrucción unilateralmente? ¿Deberían limitarse sólo a los aspectos de seguridad dentro de las misiones internacionales? (3) ¿Ambos? Normalmente, estas preguntas son asuntos relacionados con la voluntad política de un gobierno, y se refieren a la cooperación y colaboración entre los actores militares y civiles. Pero, ¿qué sucede cuando un Enfoque Integral a un problema es necesario, pero los recursos y conocimientos civiles no están disponibles, y la herramienta principal utilizada es militar?

Los detractores podrían aducir que no es apropiado equiparar a las Fuerzas Armadas con las capacidades civiles porque, teóricamente, el componente militar es sólo una de las varias herramientas que componen un Enfoque Integral. Sin embargo, este punto de vista no tiene en cuenta la doctrina militar actual ni las experiencias recientes en Irak y Afganistán en los ámbitos de contrainsurgencia, estabilización y reconstrucción, en los que las Fuerzas Armadas han adaptado y dirigido los Enfoques Integrales ante la ausencia de sus homólogos civiles debido a la existencia de una situación de seguridad degradada. En estos casos, las Fuerzas Armadas reconocieron, entendieron y diseñaron deliberadamente su enfoque para hacer frente a variables múltiples, y, además de la seguridad, contribuir a la estabilización.

La diferencia entre las perspectivas civiles y militares es un factor que perturba todos los esfuerzos para reunir organizaciones diferentes para un propósito común, esto se comprueba en el uso de diferente terminología. La doctrina de Estados Unidos y la OTAN se refieren a los Enfoques Integrales como líneas de operaciones o líneas de esfuerzo (4). Como se

(3) Para un sumario excelente de la evolución de los Experimentos Multinacionales de la OTAN, ver el trabajo de GÓMEZ GÓMEZ, Carlos, comandante del Ejército del Aire: *Reflejo en la organización y estructuras de las Fuerzas Armadas del concepto Comprehensive Approach*, Monografía de la ESFAS, X Curso, 30 de abril de 2009.

(4) Marine Corps Warfighting Publication 3-33.5. *Counterinsurgency*, 15 de diciembre de 2006. Capítulo 4 describe en detalle el concepto de líneas de operación con énfasis en las capacidades civiles. Ellas son:

1. Una línea lógica que conecta los nodos o puntos decisivos en relación a tiempo y propósito con los objetivos.
2. Una línea física que define la orientación interior o exterior de la fuerza respecto al enemigo o que conecta acciones o nodos y/o puntos decisivos en tiempo/espacio en el camino hacia el objetivo(s).

demostrará, la Fuerza Multinacional Oeste (MNF-W), desplegada en Al Anbar, liderada por la Infantería de Marina, entrenó y preparó a sus unidades para seguir todas líneas de operaciones, tanto civiles como militares. Sin embargo, no es inusual desde el punto de vista funcional que los militares discutan y planeen las operaciones considerando el carácter de Enfoque Integral, independiente de lo que se utiliza como léxico.

Esta *Monografía* usa el ejemplo de la Infantería de Marina de Estados Unidos en la provincia de Al Anbar (Irak), entre los años 2004 y 2009, como un estudio de caso para iluminar los aspectos fundamentales que un ejército debe desarrollar en relación con la ejecución de cometidos habitualmente civiles para conseguir llevar a cabo por sí sólo su propio tipo de Enfoque Integral ante la ausencia de las organizaciones civiles correspondientes. La utilidad de este ensayo estaría relacionada con un caso en el que una fuerza militar estuviera involucrada en un conflicto que requiriera un Enfoque Integral, pero en el que por razones de seguridad o voluntad política, los recursos o capacidades civiles no pudieron ser empleados. Aunque hay aspectos que son únicos en el caso de Al Anbar, por ejemplo, la composición de la mayoría de la fuerza por la Infantería de Marina de Estados Unidos, siendo una fuerza prácticamente norteamericana en su totalidad, y no multinacional (pese a que la denominación MNF-W sugiera lo contrario), muchos otros aspectos fundamentales podrían ser aplicables a otras Fuerzas Armadas que operaran en solitario o en un marco conjunto o combinado.

Lo que hace interesante y particular la experiencia de la MNF-W en Al Anbar es que no estuvo sólo en un nivel tradicional de guerra. Es verdad que muchas de sus acciones y preocupaciones se desarrollaron en el nivel táctico. Sin embargo, muchas otras acciones y preocupaciones, por ejemplo, las iniciativas regionales con apoyo internacional, eran claramente de nivel operacional. Además, no es suficiente clasificar este caso como un ejemplo de acciones tácticas con implicaciones estratégicas. No es la cuenta tradicional de una decisión o acción rápida realizada por un cabo en el combate y reportado por la prensa que cambió la dirección de la guerra. El ejemplo de los infantes de Marina en Al Anbar constituye una acción deliberada, a través de líneas de acción civiles y militares en relación con actores en todos los niveles de la guerra.

El riesgo que está asociado a un Enfoque Integral o una estrategia incoherente o inexistente debido a la ausencia de actores civiles encargado de la reconstrucción y el desarrollo en el teatro de operaciones es suficiente

para justificar la exploración del desarrollo de capacidades civiles por una fuerza militar. Sólo se tiene que observar la preparación de Estados Unidos en la segunda guerra Iraquí para entender el peligro que constituyen las suposiciones erróneas y un planeamiento de reconstrucción incompleto y descoordinado (5). Aunque Estados Unidos hubieran predicho exactamente la reacción al derrocamiento de Saddam Hussein, los esfuerzos de reconstrucción habrían sido entorpecidos por las insurgencias y por la competencia violenta entre actores islámicos y tribales para obtener el control a nivel local (6). Debido a los esfuerzos insuficientes de otros instrumentos de poder (diplomacia, economía, información, etc.), Estados Unidos tuvieron problemas para aplicar un verdadero Enfoque Integral, que era muy necesario en Irak, y el instrumento militar tuvo que asumir cometidos y desarrollar capacidades normalmente realizadas por otros instrumentos.

Es importante entender que frente a estos retos no se trataba únicamente de disponer de dinero o contratar expertos (7). En algunos casos, los expertos civiles estaban obsoletos, no existían, o no estaban disponibles (8). En otros casos, hubo desacuerdos dentro del Gobierno de Estados Unidos sobre quién debía liderar un Enfoque Integral y lo que debía hacerse. En un ambiente de una escasez de capacidades colectivas nacionales que pudieran ser integradas, la necesidad impulsó a los mandos y sus

(5) A menudo suele suponerse que no se realizó un estudio de las consecuencias de la derrota de Saddam Hussein. Esto no es exactamente correcto. Las investigaciones de Estados Unidos antes de la operación *Libertad Iraquí* fueron detalladas y profundas. Desafortunadamente, los planes para las operaciones posconflicto-reconstrucción se basaban en suposiciones erróneas. Al final, esto resultó en la necesidad del Gobierno de Estados Unidos de crear un aparato para gestionar esta transición y operar el Gobierno iraquí pasó como enfrentar a las amenazas de la insurgencia simultáneamente. Para más información sobre este tema, ver *RAND report RP1197*, obtenido el 17 de febrero de 2010, en: http://www.rand.org/pubs/reprints/2006/RAND_RP1197.pdf.

(6) RATHMELL, A: «Planning post-conflict reconstruction in Iraq: what can we learn?», *Foreign Affairs*, 1,5, pp. 1.013-10.38, obtenido el 12 de febrero de 2010, en: <http://www.rand.org/pubs/reprints/RP1197>.

(7) En el año 2006 la Infantería de Marina de Estados Unidos fue autorizada por el Congreso a aumentar sus fuerzas desde 197.000 efectivos a 202.000. Sin embargo, este proceso requirió varios años antes de que el aumento en sus capacidades se pudiera ver realizado.

(8) CONNABLE, Maj B. USMC: «All our Eggs in a Broken Basket: How the Human Terrain System is Undermining Sustainable Military Cultural Competence», *Military Review*, pp. 57-64, marzo-abril de 2009, 57-64, obtenido el 2 de febrero de 2010, en: [English/Military Review_20090430_art010.pdf](http://www.rand.org/pubs/monographs/MG340/MG340.pdf).

estados-planas mayores para desarrollar estas capacidades civiles ausentes del teatro de operaciones con grados varios de eficacia, en los campos de batalla.

Este capítulo está organizado en cuatro apartados. El apartado segundo explica el entorno de Al Anbar, su geografía, su gente y los insurgentes. Incluye una descripción detallada de la MNF-W y otros actores militares y civiles en Al Anbar y Bagdad.

El apartado tercero explica en detalle las desafíos de seguridad y reconstrucción en Al Anbar, y como la fuerza los enfrentó. La MNF-W tenía que tratar problemas internos de su propio Gobierno sobre la conveniencia de que una fuerza militar asumiera el papel de líder en asuntos de reconstrucción (9). Tuvieron que encontrarse respuestas a los desafíos estructurales y de liderazgo con respecto a conseguir un Enfoque Integral militar, así como superar una escasez de recursos y personal, realizar el desarrollo de las capacidades civiles y especializados de la fuerza, y cambiar la programa de inteligencia para apoyar todos aspectos, militares y civiles, de su estrategia. El ámbito de inteligencia, clave para el esfuerzo, fue haciéndose pertinente para todas líneas de operaciones y para todas unidades, desde el pelotón hasta el estado mayor, e incluso para audiencias ejecutivas en el Gobierno de Estados Unidos. Además de las respuestas a problemas específicas, en el apartado se explica cómo la flexibilidad y la iniciativa fueron fundamentales en este esfuerzo.

El apartado cuarto contiene las conclusiones extraídas de la experiencia de la fuerza multinacional oeste y las recomendaciones para otras fuerzas involucradas en operaciones que requieran la aplicación de capacidades civiles. Se concluye que, si es necesario, una fuerza puede desarrollar líneas de operaciones habitualmente civiles sin mucha (o incluso ninguna) participación de las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales. Para ello, se requieren altos niveles de flexibilidad en la política de personal y el uso de las reservistas, cambios en la estructura de la fuerza, el uso de herramientas como el *reachback*, vínculos fuertes con expertos civiles en el país de origen y nuevas maneras de pensamiento sobre el apoyo de inteligencia. También, los mandos tendrían que aceptar un mayor riesgo en relación con la seguridad y la generación de

(9) El mismo debate existe en la OTAN, ver: BELL, R.: «Sisyphs and the NFR», *NATO Review*, otoño de 2006, obtenido el 7 de febrero de 2010, en: <http://www.nato.int/docu/review/2006/issue3/english/art4.html>.

poder de combate asociados debido al cambio de misiones de algunas de sus tropas encargados de desarrollar capacidades civiles, que por tanto dejarían desempeñar cometidos militares, al menos en parte.

La MNF-W en AL ANBAR

«La necesidad, (que) es la madre de la invención.»

PLATÓN

Al Anbar: descripción y entorno

La provincia de Al Anbar es la más grande de Irak, con poco más de una cuarta parte del tamaño de España. Está ubicada en el desierto de la llanura siria, y comparte unas porosas fronteras con Arabia Saudí, Jordania y Siria. La mayoría de sus habitantes viven a largo del río Éufrates, que divide esta región. Las principales ciudades son Faluya y Ramadi, la capital provincial (10), figura 1.

Al Anbar es el hogar de unos 1,2 millones de personas, la mayoría de ellos árabes suníes (11). La tribu *dulaim* es la tribu dominante y, mientras que la identidad tribal es una fuerza importante en la provincia, no se puede asumir que su población sigue estrictamente las órdenes de la jefatura de la tribu. Existen muchas divisiones entre sus numerosos clanes que se entremezclan más en las zonas urbanas.

Las divisiones sociales complicaron la identificación de los intereses y las amenazas dentro la población. La asociación de personas con afiliaciones a grupos múltiples o diferentes, y los cambios de afinidades,

(10) Institute for the Study of War, obtenido el 12 de febrero de 2010, en: <http://www.understandingwar.org/files/AnbarandCities.jpg>

(11) Las cifras exactas de población son difíciles de establecer en Irak, y varias organizaciones internacionales presentan datos aproximados pero diferentes. Como ocurre en muchos países, varios ciudades poseen los mismos nombres. Sin embargo, la información del censo no permite al autor «geolocalizar» los ciudades. Entonces, la interpretación de los datos requiere un conocimiento especial de las tribus y la geografía para saber realmente cuántas personas existen en Al Anbar. Incluso con la ayuda de traductores de árabe y conocimiento regional, era difícil determinar qué elementos estaban asociados con Al Anbar. Estas cifras se obtuvieron de *United States Forces West Facts Sheet*, 11 de enero de 2009, obtenido el 14 de febrero de 2010, en: [http://www.iimefpublic.usmc.mil/Public/InfolineMarines.nsf/0/F18775619AA0E7D852576A8001840B8/\\$FILE/USF-W%20Fact%20Sheet.pdf](http://www.iimefpublic.usmc.mil/Public/InfolineMarines.nsf/0/F18775619AA0E7D852576A8001840B8/$FILE/USF-W%20Fact%20Sheet.pdf).

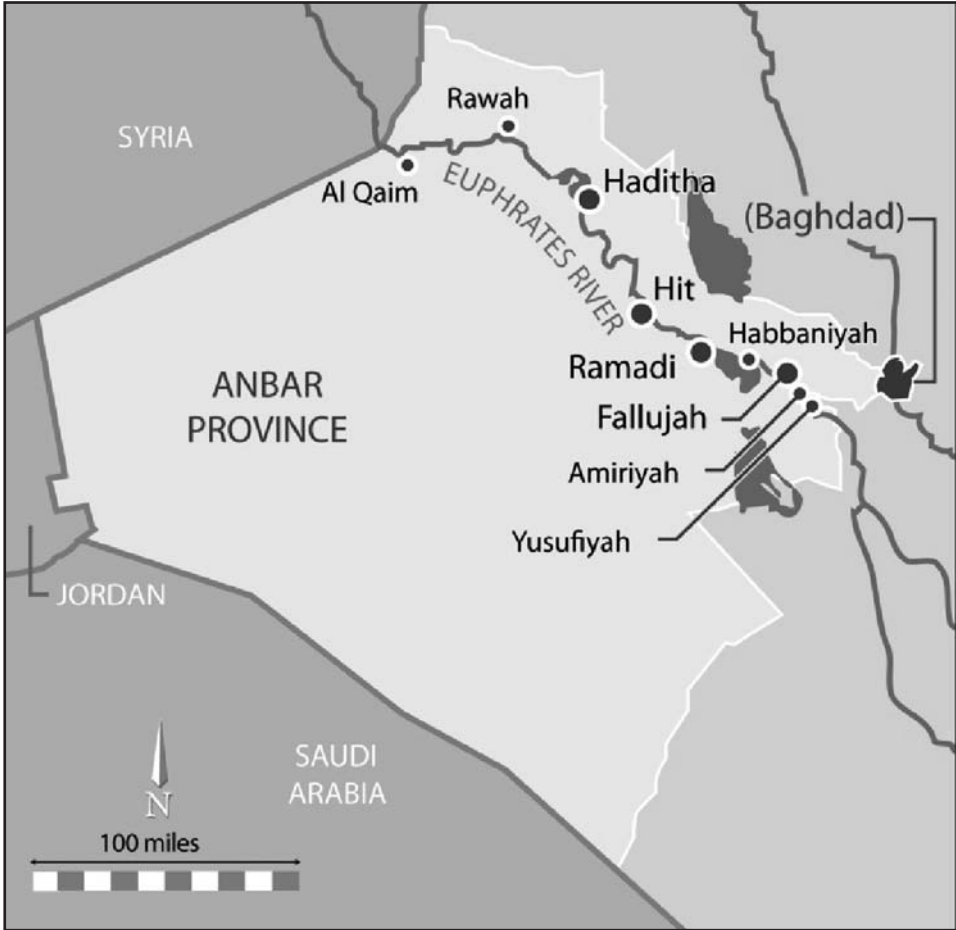


Figura 1.- Provincia de Al Anbar (Irak).

no eran algo inusual. Los grupos que amenazaban a la MNF-W incluían milicias tribales y los grupos de resistencia formal, como la Brigada Vigésima Revolucionaria, Hamas de Irak, *Ansar al Sunna*, etc. Los grupos transnacionales en Al Anbar exacerbaban la confusión, por ejemplo el de Abu Musab Al-Zarqawi afiliado con Al Qaeda, QJBR (*tanzim qaidat al-jihad fil bilad al-Rafidayn*) (12).

(12) Como señala KILCULLEN, David: *Small Wars Journal*, los grupos y las actividades insurgentes a menudo fueron identificados simplemente como Al Qaeda. Esta falta de precisión analítica en realidad ha obstaculizado los esfuerzos de la coalición para identificar las amenazas verdaderas y las oportunidades reales entre la población, obtenido el 2 de febrero de 2010, en: <http://www.tfl.net/SmallWars Journal.htm>.

La actitud de la población era diferente en función de la tribu y el lugar de residencia. Es cierto que la reacción exagerada ante los ataques insurgentes de las fuerzas estadounidenses en el año 2003 reforzaba el atractivo del apoyo a la insurgencia y a los grupos afines a Al Qaeda. Hasta el año 2005, la situación era desoladora para la MNF-W. La cantidad de ataques alcanzó el nivel más alto en 2006 (1.350 ataques por mes). Sin embargo, Al Qaeda fue demasiado violento con los anbarís. La situación comenzó a cambiar en el año 2005 en el oeste de Al Anbar. La tribu *mahal* decidió, por razones territoriales y de supervivencia, luchar contra a Al Qaeda. Es posible que este momento fuera el principio de lo que se conoce con el nombre de Despertar de Al Anbar (*Al Anbar Awakening*), que consistió en que tribus suníes se rebelaron contra el control de Al Qaeda y solicitaron la ayuda de las fuerzas de la coalición, y, más tarde, del Gobierno Iraquí. Pero este conflicto sólo era entre el Mahal y Al Qaeda, y el periodo más directamente relacionado con el *Awakening* comenzó en el año 2006 cuando líderes tribales y políticos Iraquíes estuvieron listos para asumir los papeles del gobierno (13). El *Awakening* suní que empezó en Al Anbar más tarde se extendió a otras tribus suníes y resultó un factor fundamental para el cambio de rumbo del conflicto que se produjo en el año 2007 a raíz de la *surge*.

La fuerza multinacional oeste y otros actores

LA MNF-W

Durante este periodo, la MNFI *Multi-National Force- Irak* era el mando superior en Irak y consistió de dos componentes MNC-I *Multi-National Corps Irak* y MNSTC-I *Multi-National Security Transition Command- Irak*. El MNC-I mandaba todas las Divisiones Multinacionales en Irak MND Norte (Tikrit), MND Bagdad, MND Sur (Basra) y MNF Oeste (Faluya) (14).

(13) Para más información, ver *Al-Anbar Awakening, Volume II. Iraqi Perspectives, U.S. Marines and Counterinsurgency in Iraq, 2004-2009*. QUANTICO, vicealmirante, *Marine Corps University*, 6.

(14) Todas las unidades en Irak tenían el título «multinacional» en respuesta a la aprobación de una fuerza «multinacional» por Naciones Unidas y el Gobierno interino iraquí. Además, habrá diversos contingentes de diferentes países integrantes de la coalición, aunque el grueso de las fuerzas era norteamericano. En total, más de 30 países contribuyeron con fuerzas, aunque el número de países y la entidad de los contingentes variara durante la operación. Por ejemplo, en febrero de 2007, frente a unas 160.000 tropas de Estados Unidos, había unas 17.000 fuerzas de la coalición, 8.500 sólo de

La MNSTC-I fue responsable del entrenamiento y el desarrollo de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes. Los equipos de entrenamiento TT *Training Teams* desplegados junto a diversas unidades Iraquíes en diferentes provincias estaban en la cadena de mando de la MNSTC-I.

Tras el derrocamiento del régimen de Sadam Hussein, la Infantería de Marina norteamericana se encontró con que debía regresar a Irak en el año 2004 para relevar a la LXXXII División *Airborne* del Ejército de Estados Unidos en Al Anbar. La Infantería de Marina anticipó que asumiría las operaciones de contrainsurgencia u estabilidad, pero no necesariamente una campaña prolongada que duraría hasta el fin de la década. Tampoco apreció la profundidad del papel que podría desempeñar la reconstrucción de la sociedad. A pesar de ello, los mandos a todos niveles, desde la MNF-W hasta la compañía de fusileros, se encontrarían comprometidos decisivamente no sólo en misiones de seguridad y Cooperación Cívico-Militar (CIMIC), sino también en un papel activo y amplio en la reconstrucción de todos los aspectos de la sociedad (15). En resumen, la Infantería de Marina iba a estar en la vanguardia de un Enfoque Integral.

La provincia de Al Anbar no era el esfuerzo principal in Irak, por ello las unidades de la Infantería de Marina y el Ejército tuvieron gran autonomía en el desarrollo de sus acciones. Este entorno obligó a los infantes, soldados y marineros de la MNF-W a extender sus poderes intelectuales y de combate. Por otro lado, como se ha explicado, adaptarse al Enfoque Integral no se llevó a cabo sin riesgos.

Entre los años 2004 y 2009, la MNF-W llevó a cabo su misión, en general, a lo largo de seis líneas de operaciones: seguridad, gobernanza, desarrollo económico, servicios, operaciones de combate y operaciones de información. Empotrados dentro de estas líneas de operaciones estaban unos programas muy detallados y extensos: la organización y la formación de una fuerza militar y otra policial, el desarrollo de un sistema jurídico de corte occidental, innumerables programas de educación, sanidad, energía, y la revitalización del sector de petróleo iraquí.

Reino Unido en la zona de Basra. No obstante, en Al Anbar la fuerza era fundamentalmente de Estados Unidos, por lo que el término «multinacional» puede llevar a error.

(15) Para más información detallada sobre los programas de reconstrucción específicos en Al Anbar, véase *Washington Post's Commanders' Emergency Response Program* base de datos, disponible por Internet: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/cepf/>.

La MNF-W, figura 2, p.00, fue una unidad de entidad cuerpo de ejército reforzado al mando de un teniente general, normalmente compuesta por un elemento de combate terrestre o de maniobra –el Cuartel General (CG) del MEF *Marine Expeditionary Force* y un CG de División, dos Agrupaciones de Combate Regimentales (RCT) de los *marines* y una BCT *Brigade Combat Team* del Ejército de Estados Unidos, un elemento de combate aéreo (una *Marine Air Wing* reforzada), y un *Marine Logistics Group*. El Batallón de CG de la MNF-W fue reforzado con varias unidades (por ejemplo, *Navy Construction Battalions*, así como unidades del Cuerpo de Ingenieros de Ejército) para aumentar sus unidades orgánicas Batallones de Inteligencia de Señales (SIGINT), Transmisiones, etc.), figura 2. Esto hace en total de 16.000 hombres y mujeres, aproximadamente que llegaron a ser 20.000 durante la *surge* (nueve batallones más tres durante la *surge*).

La MEF no puede ser comparada directamente con un cuerpo del ejército. Los MEF poseen, además de fuerzas de maniobra y apoyo logístico terrestres, sus propias alas de aviación. Las alas consisten en escuadrillas de cazas, transportes/AAR, ataques, y helicópteros de ataque y transporte.

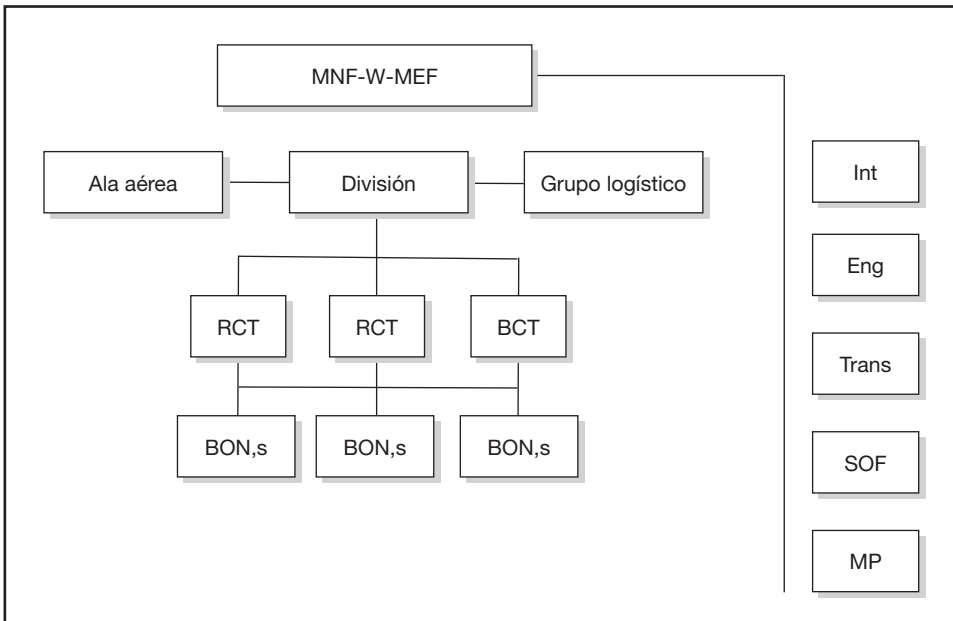


Figura 2.– Estructura genérica MNF-W.

El CG de la MNF-W fue ubicado fuera de Faluya en una antigua base del Ejército de Tierra iraquí. La mayoría de la población vive en las ciudades principales que estaban ubicadas al lado del río Éufrates y la carretera principal en la provincia mapa de Al Anbar, figura 1. Por lo tanto, la MNF-W estableció sus RCT y BCT al lado del río en las ciudades principales de Ramadi, Faluya y Al Asad con el fin de estar cerca de la población y poder controlar la línea principal de comunicación en la región. Al Asad es una antigua base de la fuerza aérea iraquí y fue uno de los dos centros logísticos en la zona de acción, y también era el lugar del CG del componente aéreo de la MNF-W. El CG de la División estaba ubicado en Ar Ramadi (capital provincial) hasta el año 2005, cuando fue integrado en el CG de la MNF-W en el año 2006 en Faluya. El CG del *Marine Logistics Group* fue ubicado en Taqqadam, el punto de entrada aéreo principal de la zona de acción.

LOS EQUIPOS DE RECONSTRUCCIÓN PROVINCIALES (PRT)

Es necesario mencionar a los PRT porque forman una parte fundamental de las operaciones en Afganistán e Irak hoy en día. Los PRT fueron creados oficialmente en Irak en el año 2005 con el propósito de desarrollar las capacidades civiles y extender la autoridad y la presencia del Gobierno iraquí. Especialmente, fueron responsables del mantenimiento y la gestión de algunos aspectos críticos de las líneas de operaciones: la seguridad y el Estado de Derecho, el desarrollo político y económico y el apoyo administrativo al desarrollo (16). Los PRT estuvieron listos para las operaciones y desplegados en el año 2006, pero el mal entorno de seguridad en Al Anbar impidió su uso. En efecto, el informe del inspector general especial para la Reconstrucción en Irak recomendó en el año 2006 que los miembros del PRT de Al Anbar se trasladaran a otros PRT en Irak hasta que la situación de seguridad mejorara. Aunque la seguridad era el mayor desafío en Al Anbar en este momento, la MNF-W se quedó manteniendo estas líneas de operaciones, militar y civil, sólo con sus propio personal y recursos.

En el año 2007, los PRT volvieron a Al Anbar. El PRT provincial fue ubicado en Ramadi, y tres *embebed* PRT o (ePRT) (colocado con unidades

(16) Special inspector General for Iraq Reconstruction (2006). *Status of the Provincial Reconstruction Team Program in Iraq* (Informe no. SIGR-06-034), Washtigton, D.C., 29 de octubre de 2009, obtenido el 18 de febrero de 2010, en: <http://www.sigir.mil/reports/pdf/audits06-034.pdf>.

ePRT) fueron establecidos con los RCT y el BCT. Para el año 2008, la MNF-W casi había dejado sus actividades, o su liderazgo principal, de las actividades normalmente habían al PRT. En cambio, la MNF-W comenzó a dedicar más tropas en apoyo de los líderes civiles de los PRT. La MNF-W siguió manteniendo estrechos vínculos con los PRT porque tenían unidades en más lugares y un acceso más amplio a la gente en los niveles locales que los PRT (17).

Debido al progreso alcanzado por la MNF-W respecto a las relaciones tribales, económicas y gubernamentales, los PRT, reforzados con los recursos económicos fueron capaces de disponer de una base firme y avanzada en la reconstrucción y restauración de infraestructura. También redujo la dependencia de la provincia de la MNF-W para seguridad de infraestructura, apoyo logística, etc., cuadro 1.

Los retos y las soluciones

«Nadie pensaba que el record de la milla en cuatro minutos podría ser roto, hasta que alguien lo hizo.»

T. J. OLIVER, *teniente coronel* USMC

Hoy en día, es ampliamente reconocido que las soluciones ante una insurgencia raramente son únicamente militares. La MNF-W enfocó la situación en Al Anbar desde muchos puntos de vista para hacer frente a las causas subyacentes que contribuían al apoyo a la insurgencia, o más específicamente a las insurgencias (18), para crear una solución duradera a largo plazo. Se acercó a este cometido con una mente abierta, identificó los problemas, desarrolló las soluciones, y luego se organizó a sí misma para implementar sus soluciones (19). Como el doctor Gordon McCormick, del Departamento de Análisis de la Defensa de la Escuela de Posgrado Naval, dijo una vez:

(17) Para más información sobre PRT y relaciones con las Fuerzas Armadas estadounidense, ver Informe RL34387 por el «Congressional Research Service», disponible por Internet: http://www.assets.opencrs.rpts_RL3487_20080222.pdf

(18) La palabra «insurgencias» es más preciso para describir el entorno de Al Anbar y Irak, en general, al reconocer la existencia de numerosos y diversos grupos armados e intereses.

(19) McCORMICK, Gordon: jefe de Departamento para Análisis de Defensa, Escuela Posgrado Naval de la Armada de Estados Unidos conferencia sobre Estrategias de Contrainsurgencia, Monterey (Canadá), primavera de 2005.

«El militar tiene el hábito de tratar de forzar sus problemas dentro su doctrina y estructura orgánica en vez de evaluar cada problema de forma individual.»

Este apartado describe los retos a los que se enfrentó la MNF-W en el desarrollo de su diseño operacional, cómo evitó «el hábito tradicional» militar del reduccionismo y cómo consiguió superar dichos retos.

La doctrina actual o histórica sobre la contrainsurgencia y reconstrucción es clara; un factor fundamental es la buena relación de la fuerza militar con la población para separar la gente de los insurgentes, y para actuar de una manera que no sea contra-productiva al ganar el apoyo civil. El desafío principal de la MNF-W era ¿cómo conseguir un Enfoque Integral y cómo relacionarse con la población y reconstruir la sociedad sin disponer de los recursos civiles necesarios? Específicamente, la MNF-W tuvo que afrontar ocho desafíos:

Cuadro 1. — *Eventos significativos en Irak y Al Anbar entre los años 2004-2009.*

Años	Irak	Al Anbar
2004		Abu Ghraib Batalla de Faluya I (abril) Batalla de Faluya II (noviembre)
2005	Primeras elecciones iraquíes	Tribu Abu Mahal empieza esfuerzo contra Al Qaeda en Irak Elección de Consejo Provincial
2006	Guerra civil Ataque contra la mezquita Dorada en Samarra Muerte de Zarqawi	Nacimiento de <i>Anbar Awakening Countil</i>
2007	<i>Surge</i> Alto fuego sectario	<i>Surge</i> PRT y ePRT vuelven
2008	SOFA Estados Unidos-Irak Ciudad Sard abierta Toma de Basora por fuerzas iraquíes	Control de Al Anbar Gobierno devuelto por fuerzas de Estados Unidos al Gobierno provincial
2009	Zona verde a Gob de Irak Empieza retirada de Estados Unidos	

1. La competición interagencias dentro de las organizaciones del Gobierno de Estados Unidos.
2. El desarrollo de una estructura adecuada para el diseño de las líneas de operaciones.
3. Cómo dirigir también los aspectos de reconstrucción tradicionalmente civiles.
4. Cómo obtener el volumen de tropas suficiente para conseguir todas líneas de operaciones.
5. Cómo desarrollar los conocimientos no militares necesarios entre las tropas.
6. Cómo establecer relaciones y vínculos fuertes con los actores principales de todos niveles y lugares de la sociedad anbarí.
7. Cómo obtener y aplicar los fondos y recursos para la reconstrucción y el desarrollo.
8. Cómo cambiar el apoyo de Inteligencia para apoyar todas líneas de operaciones militares y civiles, figura 3.

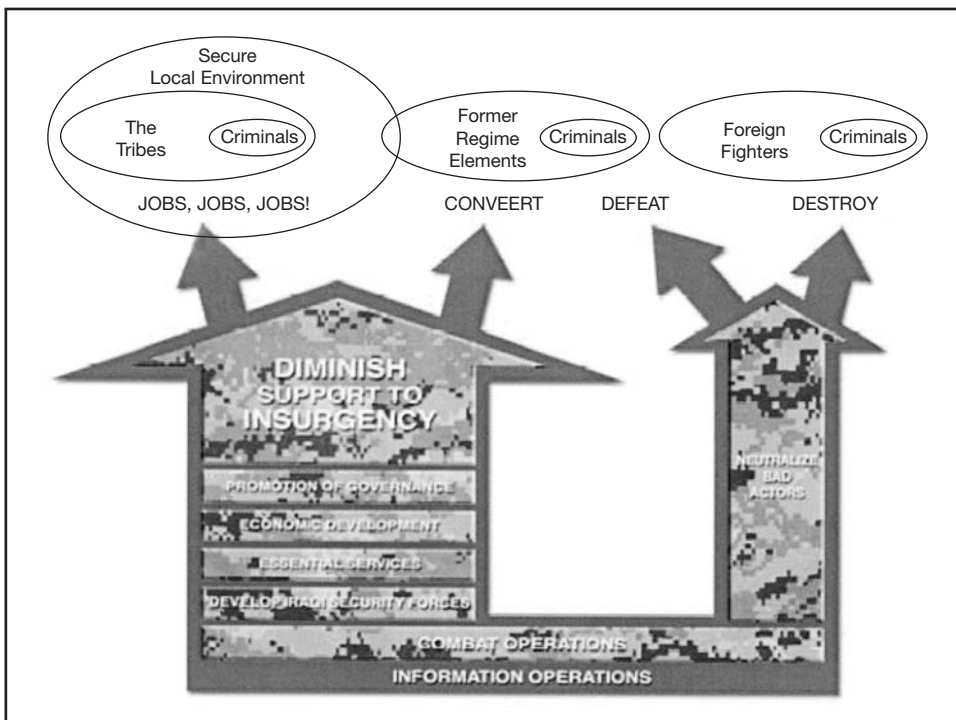


Figura 3.– *Diseño operacional (líneas de operaciones) de la I División de Marines en operación Libertad Iraquí II.*

Los retos internos de la cooperación interagencias dentro del ámbito del Gobierno de Estados Unidos

El Gobierno de Estados Unidos ha hecho progresos excepcionales en el ámbito de la cooperación interagencias desde la identificación de las carencias en los últimos años noventa, y también en Irak y Afganistán. Sin embargo, estas mejoras formales no se habían materializado al principio de la operación *Libertad Iraquí* (20), y la MNF-W no fue inmune a la fricción causada por los debates sobre el diseño y las autoridades implicados en un Enfoque Integral en Al Anbar (21). A pesar de cualquier cambio en las políticas, no se puede ignorar el factor humano. A menudo, las relaciones personales fueron responsables del progreso ante una ausencia de directrices claras (22).

Un ejemplo de esta fricción ocurrió entre el oficial superior de Asuntos Civiles en Al Anbar y el funcionario de mayor rango del Departamento de Estado de Estados Unidos en Bagdad (23). El coronel Michael M. Walker, jefe del III Batallón de Asuntos Civiles, se dio cuenta de que una gran cantidad de influyentes expatriados Iraquíes –médicos, abogados, hombres de negocios, etc.– todavía vivían en la región. Él empezó a programar conferencias de carácter económico. Basado en el éxito de la primera conferencia en el año 2004, el coronel Walker comenzó a recibir peticiones de interés no solicitado de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) de Estados Unidos e incluso de un antiguo embajador de Estados Unidos en Francia, quien era el vicepresidente superior de CITICORP. Las participantes en las siguientes conferencias incluyeron una representante de la Oficina de la Secretaría de Defensa (quien era el enlace en la Casa Blanca), y también un ex embajador.,

(20) McWILLIAMS, CW04 T.S.; WHEELER, Lt Col y WHEELER, K. P., USMC.: *Al-Anbar Awakening*, volume I. *American Perspectives, U.S. Marines and Counterinsurgency in Iraq, 2004-2009*, QUANTICO, vicealmirante: *Marine Corps University*, p. 6, 2009.

(21) Ha sido mucho progreso realizado por el Gobierno de Estados Unidos en el entorno de cooperación *Inter e Intra-agencias*. Ahora existe un gran cantidad de lectura y doctrina sobre las temas de enfoque integral y *Whole of Government Approach*.

(22) A pesar de los conflictos entre los Departamentos del Gobierno, la MNF-W disfrutó del consejo y la perspicacia fenomenal de su representante del Departamento del Estado, Kael Weston, quien poseía mucha experiencia en la región y en asuntos de gobernanza y reconstrucción.

(23) McWILLIAMS, CW04 T.S.; WHEELER, LtCol: WHEELER, K. P., USMC.: *Al-Anbar Awakening*, volume I. *American Perspectives, U.S. Marines and Counterinsurgency in Iraq, 2004-2009*, QUANTICO vicealmirante: *Marine Corps University*, p. 60-75, 2009.

Sin embargo, como en la mayoría de los países hoy en día, especialmente en la OTAN, todos los participantes no fueron optimistas respecto al liderazgo militar en este asunto. En su informe sobre el esfuerzo liderado por las Fuerzas Armadas, el coronel Walker recordó que su recepción por los representantes del Departamento del Estado de Estados Unidos en Irak fue fría. A pesar de que la oportunidad de éxito en Al Anbar fue creada por las acciones militares, él contó que los representantes del Gobierno claramente no estaban cómodos con los operaciones militares más allá de los asuntos de seguridad; consideraban que todos los asuntos de reconstrucción eran suyos únicamente. Los resultados de los esfuerzos del coronel Walker eventualmente disminuyeron la fricción entre las autoridades civiles y militares. Pero es importante señalar que, al menos inicialmente, las relaciones personales eran el factor más significativo.

Adaptación de la estructura orgánica

Fue un reto para la MNF-W establecer la estructura adecuada para gestionar estas líneas de operaciones. En el caso de Al Anbar, los esfuerzos para crear estabilidad y seguridad eran mucho más ambiciosos que el mero establecimiento de un Centro de Operaciones Cívico-Militar (CMOC). Nuevas células dentro del Estado Mayor y nuevas organizaciones operativas fueron creadas por la necesidad a nivel de la MNF-W de gestionar las líneas de operaciones como parte de un Enfoque Integral y a fin de actuar de forma coordinada con los Departamentos del Gobierno y otros CG. En este caso, el diseño operacional consistía en la derrota de la insurgencia y el impulso del desarrollo civil realizado simultáneamente (gobierno, economía, industria petróleo, transporte, etc.) (24).

Un ejemplo de la expansión orgánica de la MNF-W incluyó la creación del Centro de Procesamiento y Explotación Conjunto (JPEC), creado para resolver los fallos en el procesamiento de criminales (25). Inicialmente una iniciativa del Batallón de Inteligencia, los JPEC fueron creados para seguir a los insurgentes-criminales sospechosos detenidos y encarcelados a través del sistema del Tribunal Central de Crímenes Iraquí (CCCI) (26). Los JPEC fueron establecidos en cada zona de operaciones principal en

(24) Las condenas aumento 60-70% después del establecido de los JPEC.

(25) Para más información sobre el JPEC, ver SCHNEIDER, sargento Scott L. USMC: JPEC: Leading the way out of Iraq. *Marine Corps Gazette*, octubre de 2008, obtenido el 2 de marzo de 2010, en: <http://www.mca-marines.org/Gazette/oct08-schneiderman.asp>.

(26) El CCCI fue el órgano del gobierno iraquí responsable del sistema jurídico en Irak.

Al Anbar y fueron responsables de vigilar a todos los sospechosos, sus documentos legales, las evidencias y los materiales explotados como pruebas a lo largo de todos trámites del proceso del sistema judicial de CCCI. El personal que constituyó inicialmente los JPEC fue obtenido de la estructura orgánica de la MNF-W.

Liderazgo de la reconstrucción y el desarrollo

En operaciones descentralizadas, basadas en la confianza en los niveles o unidades más bajos, la obtención de recursos para la coordinación de proyectos a fin de producir efectos duraderos y sinérgicos puede ser muy difícil. La capacidad de liderar la reconstrucción y el desarrollo era clave para el Enfoque Integral realizado por la MNF-W. Los mandos operacionales típicos del *Marine Corps* consisten en generales encargados de maniobra, aviación, y apoyo logístico. Sin embargo, en Al Anbar, el jefe de la MNF-W tuvo el mérito de nombrar un general adicional, responsable del desarrollo y reconstrucción. En el año 2006, el general jefe de MNF-W asignó al general de brigada D. Reist este destino. Este acto demostró la importancia de las capacidades civiles para el conjunto de la operación y añadió mucho peso a la reconstrucción, más allá del establecimiento de un CMOC o de los programas de interacción con las tribus.

El éxito de esta nueva estructura de mando se puede atribuir también en parte a la manera en que el general Reist realizó sus cometidos. Además de su especialización en logística durante 25 años y su enorme experiencia en el entorno conjunto, poseía una agudeza natural para resolver las complejidades de las actividades de desarrollo y la reconstrucción. Su dirección de estas tareas no se limitaba a los líderes iraquíes dentro de Al Anbar. Él buscó la asistencia de los expatriados (hombres de negocios, antiguos políticos, etc.), que vivían en la región. Participó en conferencias locales y provinciales de inversión y desarrollo, y también en lugares que incluyeron Jordania, Bahréin y los Emiratos Árabes Unidos. El resultado fue la acumulación de intereses financieros y recursos que facilitaron un verdadero Enfoque Integral sobre la reconstrucción de Al Anbar.

Volumen de tropas necesarios para los nuevos cometidos

La Infantería de Marina experimentó un aumento de cometidos de carácter civil en Al Anbar, pero también sufrió un escasez de personal para hacer

frente a estos requisitos. Obtener el personal adecuado en cantidad y calidad fue un gran desafío. En su época de mayor expansión, la MNF-W llegó a incluir seis Batallones de Infantería, que rotaban cada siete meses (más tres del Ejército que rotaban cada 12-15 meses). La Infantería de Marina posee 27 Batallones de infantes (en activo), y ellos fueron los «dueños» de las zonas de acción asignadas cuando desplegaban en Irak (27). Sin embargo, debido a los requisitos de entrenamiento y recuperación pre-despliegue y posdespliegue, y a otros cometidos de seguridad globales, la Infantería de Marina no pudo emplear todos sus batallones para apoyar el desarrollo de capacidades civiles y llevar a cabo las misiones tradicionales de seguridad y combate. Tuvo que basarse únicamente en las unidades desplegadas para satisfacer simultáneamente las misiones de combate y seguridad así como para gestionar las capacidades de reconstrucción.

Los requisitos adicionales de personal dentro de la MNF-W incluyeron los equipos de entrenamiento de las fuerzas militares y policiales iraquíes (*Military Training Teams*, *Special Police Training Teams*, *Border Training Teams*, etc y TT, los JPEC y el Centro Provincial Conjunto de Coordinación (PJCC) en la capital de Al Anbar (Ramadi) (28). En el caso de los TT, muchas veces fueron creados de repente por la necesidad, y fueron una carga adicional para la fuerza, que afectó a todos los escalones porque los niveles tácticos ya habían dado tropas para otros destinos y equipos adicionales al principio de sus despliegues. También, los TT normalmente requirieron tenientes coroneles, comandantes, capitanes y suboficiales, y las unidades a nivel táctico no poseían el número suficiente de oficiales de estos empleos altos para asumir estos papeles. En la mayoría de los batallones, tras destacar oficiales para estos cometidos, no era poco común disponer de una plana mayor al completo. Muchos de los trabajos fueron realizados por la misma persona (por ejemplo, el segundo jefe pasó a actuar también como el jefe de operaciones) y, también, muchos jóvenes soldados fueron responsables de asumir los cometidos del nivel superior (por ejemplo, a un cabo o sargento se le encargaron las tareas de un suboficial superior).

Otro ejemplo de los nuevos cometidos basados en necesidades fue el adiestramiento adicional de la policía iraquí en Al Anbar. Los equipos de adiestramiento especial de la Policía (*Special Police Training Teams*) tenían

(27) La IV División (reserva) incluye 11 Batallones de Infantería. No todos estaban disponible para desplegar en Irak debido a las responsabilidades y cometidos en otras partes del mundo.

(28) El PJCC fue establecido en el año 2007 y fue el precursor del retorno de los PRT.

el cometido de entrenar a la Policía en asuntos básicos de la aplicación de la ley, pero adolecían de una escasez de conocimiento sobre inteligencia policial. Los analistas, en muchos casos por su propia iniciativa, empezaron a entrenar a la Policía en asuntos de análisis y producción de Inteligencia, el mantenimiento de registros, la coordinación entre las estaciones de policía, etc. De hecho, el I Batallón de Inteligencia formalizó un programa de entrenamiento para el que utilizó sus propias tropas. Se significa de estos infantes no formaban parte de la cadena de mando del MNSTC-I, el organismo encargado oficialmente de todo el adiestramiento en Irak.

En el caso de la MNF-W, a algunas unidades se ordenó proporcionar oficiales y suboficiales para cubrir destinos de reconstrucción y apoyo civil (29). En otros casos, las unidades recibían las órdenes de tipo misión y se organizaban a sí mismas como consideran necesario. También, unidades de Artillería asumieron provisionalmente el papel de unidades o equipos de Infantería o de Asuntos Civiles.

Además del empleo de las fuerzas en activos, la Infantería de Marina y el Ejército podían disponer de las capacidades de sus reservas. Muchos reservistas poseían conocimientos sobre sus ocupaciones civiles que eran adecuados y aplicables inmediatamente para el esfuerzo de desarrollar capacidades civiles por todo Al Anbar. Estas capacidades incluyeron aspectos económicos, jurídicos, de policía, gobernanza y medicina. Las capacidades policiales fueron muy útiles para la obtención de inteligencia sobre la población y la identificación de amenazas.

Clave para la obtención y el empleo adecuado de personal de las fuerzas en activo y reservistas para conseguir el Enfoque Integral fue la dedicación y la perseverancia por parte de los mandos para destinar a las personas con los requisitos particulares adecuados a los diferentes destinos. Estas asignaciones fueron necesarias a pesar de los órdenes originales de despliegue en otros puestos. Esto presentó un gran desafío para los jefes de personal. Estos planificadores vigilaron y gestionaron las cualificaciones que podrían tener un impacto significativo no sólo en la implementación del diseño operacional, sino también en el reclutamiento y la formación de todas de las Fuerzas Armadas.

(29) No era inusual para un batallón perder varios de sus oficiales para otras misiones en apoyo del Enfoque Integral, y, en la mayoría de los casos, los jefes de operaciones o segundos jefes eran reasignados. Las planas mayores tuvieron que aprender cómo funcionar con capacidades de planear y mandar-controlar reducidas.

En Al Anbar, la gestión de personal (*manpower*) era un acto continuo de malabarismo para equilibrar los planes previos y las estructuras oficiales (basados en el orden de combate o requisitos anteriores) frente a las verdaderas necesidades. El riesgo para el comandante de la MNF-W fue que una desviación excesiva de la estructura orgánica aprobada para la compañía podría dar como resultado el cuestionamiento por los mandos estratégicos de su eficacia como jefe operacional. Sin embargo, se consideró que si los mandos operacionales no actualizaban sus evaluaciones y estimaciones continuamente, perderían su flexibilidad y libertad de acción frente a la insurgencia.

La gestión de personal de la MNF-W para hacer frente a la asunción de cometidos civiles es aún más notable si se considera que tuvo lugar en un ambiente de seguridad degradada y frente a los ataques de una insurgencia numerosa y organizada. En todo momento hubo de atenderse igualmente a los cometidos de seguridad específicamente militares.

El desarrollo de los conocimientos civiles

El siguiente desafío al que se enfrentó la MNF-W, y uno que otras fuerzas tendrían que enfrentar, fue la creación de conocimiento e incluso el dominio sobre las capacidades civiles dentro de su Estado Mayor y sus PRT. Tradicionalmente las Fuerzas Armadas no están diseñadas para poseer capacidades civiles. Este hecho fue uno de los más difíciles retos debido a los niveles mixtos de capacidades y experiencias que era necesario poseer por parte de los miembros de la fuerza. También, la situación fue agravada por el variado y diverso terreno humano y económico en que se operaba, figura 4.

Aparte de la experiencia existente en los dos unidades de Asuntos Civiles (30) de la Infantería de Marina, los infantes desarrollaron un enfoque propio respecto al desarrollo de conocimientos civiles entre su personal de forma variable y amplia, aunque no necesariamente sistemática. Antes de los despliegues, cada CG a nivel MEF, el elemento de mando de la MNF-W, patrocinó varias conferencias y buscó el consejo de expertos en sociedad civil, economía, construcción y desarrollo, etc. Este

(30) *II MEF (Fwd) Stabilization and Economic Development Roundtable Report of Proceedings*, Instituto para Defensa y Negocios, Chapel Hill, N.C., noviembre de 2006, obtenida el 4 de enero de 2010, en: <http://www.idb.org/docs/IIMEFReportofProceedings.pdf>.



Figura 4.– El general de división Gaskin y los generales de brigada Allen y Gurganis en la II MEF mesa redonda sobre «Estabilización y reconstrucción económica» desarrollada con la participación expertos civiles y militares en el año 2006.

conocimiento fue reforzado por el apoyo de las instituciones académicas encargadas de asuntos culturales, por ejemplo, el Centro para la Cultura Avanzada Operacional de la Infantería de Marina (CAOCL), universidades y grupos de expertos (*think-tanks*). Afortunadamente, estas instituciones en muchas ocasiones también proporcionaron una capacidad de *reach-back* para dar asesoramiento.

Otra fuente para el desarrollo del conocimiento sobre capacidades civiles en relación con el liderazgo militar, el planeamiento y la gestión del Enfoque Integral a nivel operacional han sido los programas de ejercicios conocidos como *Emerald Express*, patrocinados por la *Marine Corps University*. El primer simposio ocurrió en 1995 bajo el liderazgo del teniente general Anthony Zinni y desde entonces se han desarrollado mucho más (31). Su propósito es:

(31) El general Zinni fue el CJ-3 en la operación *Restore Hope* en Somalia, el enviado especial de Estados Unidos a Somalia para la operación *Continue Hope*, y el jefe del *Combined Task Force* para la operación *Escudo Unido* en el año 1995. También, llegó a ser el jefe de Mando Central de Estados Unidos (CENTCOM).

«Investigar la integración de todos elementos de poder nacional en la consecución de los objetivos de seguridad nacional en todo lo que se refiere a la Infantería de Marina a nivel operacional» (32).

Relaciones con la población (Engagement)

El programa de relaciones con la población fue fundamental para conseguir el éxito en todas las líneas de operaciones. A luz de la distribución de la población en Al Anbar, además de los retos de seguridad y la escasez de tropas, la MNF-W tenía que determinar cómo llevar a cabo un programa de *engagement* de manera que contribuyera al logro de sus objetivos. El programa de *engagement* ocurrió en todas partes de Al Anbar a diferentes niveles de la MNF-W: MNF-W, regimiento, batallón, compañía, fuerzas especiales, etc., de una manera descentralizada (*distributed operations*). El uso de muchas fuerzas distintas para esta actividad requirió altos niveles de coordinación por parte de todas las unidades. Como mínimo, la comunicación diaria fue la norma, pero en muchos casos, los mandos de los diferentes niveles se comunicaron entre sí varias veces al día.

La forma en que las unidades llevaron a cabo sus misiones dependía de muchas variables: el nivel de mando, la situación de seguridad actual, la voluntad de la gente, el acceso a recursos, etc. Los generales de la MNF-W realizaron conferencias y discusiones con los jeques y otros líderes principales de la provincia. También, emitieron directrices para dirigir y coordinar la interacción con los actores civiles a todos los niveles. Por ejemplo, los regimientos y batallones tenían que obtener el permiso de la MNF-W para reunirse con funcionarios a nivel provincial o con otros actores en Bagdad. La directriz básica fue:

«Actuar sólo en su propio nivel de la sociedad o también con su homólogo» (33).

Todos mandos de nivel regimiento-brigada eran responsables de los programas de relaciones con la población dentro su zona de acción siempre

(32) Los participantes en el año 2008 incluyeron representantes de los Departamentos del Estado, Comercio y Agricultura; las Universidades de Harvard, Stanford and Ohio State, organizaciones no gubernamentales (La Cruz Roja Internacional, Socorro y Desarrollo Internacional), y el sector privado. Hubo también una representación de expertos en diferentes campos: antropología, comercio, economía, desarrollo y reconstrucción, democracia, jurisprudencia, gestión y mediación.

(33) Directrices sobre las normas para el uso de los Fondos CERP en la MNF-W, 28 de noviembre de 2007. Sin clasificación.

que fuera posible. Normalmente, este programa era realizado por los comandantes con el apoyo de las unidades de Asuntos Civiles. También, la MNF-W creó un programa de *engagement* para las mujeres Iraquíes con sus tropas femeninas, conocido como el Programa Leona (34). Esta iniciativa de la Infantería de Marina ha sido trasladada a las operaciones en Afganistán.

Debido al hecho de que los batallones de maniobra tenían muchas responsabilidades, no era posible mantener relaciones con la población en todos los lugares. En este caso, el empleo de las fuerzas especiales fue fundamental en la expansión del programa. En muchos casos, las fuerzas especiales fueron capaces de obtener acceso a la población en los niveles más bajos para incorporar más personas a la campaña de contrainsurgencia, y también para motivar a los funcionarios de nivel intermedio para que participaran en los procesos de gobierno (35).

Con respecto de las fuerzas especiales, vale la pena mencionar que cada equipo de las fuerzas especiales no era igual. Las fuerzas especiales principales en Al Anbar para *engagement* fueron los *Boinas Verdes* del Ejército de Estados Unidos. Estas unidades tienen mucha experiencia y un distinguido historial en este tipo de misión, y están considerados como los expertos a este respecto dentro las fuerzas especiales de Estados Unidos. Sin embargo, más tarde durante la campaña, las fuerzas especiales de la Armada se involucraron en este programa. Como ellos eran nuevos en este tipo de misión, los comandantes tuvieron que vigilar sus actividades e informes mientras que se convertían en más experimentados en este proceso.

Fondos y recursos

Los fondos para los proyectos de reconstrucción y mejoras de infraestructura fueron herramientas esenciales en la campaña. También, fueron una herramientas para desarrollar la confianza, o al menos la coope-

(34) El Programa Leona realizó operaciones de «engagement» con las mujeres iraquí por medio de las tropas femeninas. La Infantería de Marina ha empezado el mismo tipo de programa en Afganistán. Para más información, ver *Banda de Hermanas: Mujeres en la Guerra en Irak*, HOLMSTEAD, Kirsten.

(35) Para más información, ver SEARLE, Thomas R. LTC (USAR): «Tribal Engagement in Anbar Province: The Critical Role of Special Operations Forces», *Joint Forces Quarterly*, (3d Qtr, 2008, número 50), obtenida el 4 de marzo de 2010, en: http://www.ndu.edu/inss/Press/jfq_pages/editions/i50/16.pdf.

ración, de la población en la MNF-W (36). En el caso de la MNF-W en Al Anbar, existían muchos fondos diferentes para la reconstrucción y el desarrollo. El propósito de cada fondo era diferente, y cada programa de fondos tenía sus propias reglas para su uso. Los ejemplos de los tipos de fondos incluían los del Gobierno de Irak (Consejo de Reconstrucción Provincial y fondos de los Ministerios), los fondos de los PRT para sus Fuerzas de Seguridad, los de la organización del Gobierno de Estados Unidos para la USAID, y el Programa de Respuesta ante Emergencias para Comandantes (CERP).

El programa inmediato y más usado por los jefes de regimientos y batallones fue el CERP. El propósito del CERP es proporcionar a los comandantes una herramienta de uso inmediato y relativamente flexible para abordar problemas humanitarios o necesidades de desarrollo de la población. Los fondos del CERP no pueden ser usados para cualquier proyecto. Por ejemplo, no se permitió su uso para pagar a las Fuerzas de Seguridad iraquí, recompensar el apoyo o la información; igualmente los fondos CERP debían emplearse exclusivamente en proyectos en beneficio de la población, y no para mejorar el bienestar de las fuerzas de la MNF-W. También, todos los proyectos tuvieron que ser aprobado por parte del Gobierno de Irak.

Existían límites a los gastos del CERP en Irak. A nivel de regimiento, los comandantes podían gastar hasta 50.000 dólares, y hasta 500.000 dólares a nivel de la MNF-W sin necesidad de la aprobación adicional. Para proyectos de más de 50.000 dólares, era recomendable obtener al menos tres propuestas antes de asignar el contrato. La unidad que hacía la petición para el uso del CERP asumía la responsabilidad de vigilar el proyecto y asegurar que se completaba adecuadamente.

Tan importante como los permisos para usar los fondos fue la comprensión de los tipos de programas que existían, las normas que regían cada uno, y la determinación de quién entre la población podría tener interés en los programas, y a quién podría beneficiar cada tipo de programa. Es decir, por parte de los mandos a todos niveles, fue muy importante aprender todo esto por a sí mismos para poder traer todas los recursos disponibles para apoyar las líneas de operaciones. Además, en muchos

(36) Para más información, ver PETRAEUS, David H. «Multi-National Force Iraq Commander's Counterinsurgency Guidance», H: e *Military Review*, septiembre-octubre de 2008, Fort Leavenworth, KS.

casos, debido a la escasez de expertos civiles en los que apoyarse, los mandos tenían que aprender por a sí mismos la forma adecuada de aplicar y gestionar los fondos.

Como los PRT se hicieron más relevantes a partir del año 2008, había una mayor necesidad de coordinar el uso de los fondos CERP con las actividades civiles. Anteriormente, el único requisito era coordinar estos gastos dentro la cadena de mando militar. Este hecho fue un punto de fricción hasta que los papeles militares y civiles se definieron también con claridad.

Apoyo de inteligencia para actividades militares y civiles

«Este es el mejor apoyo de Inteligencia que he recibido en mi carrera» (37).

JAMES N. MATTIS, *general USMC*

La inteligencia fue un factor crítico en las misiones de contrainsurgencia, estabilidad y reconstrucción en Al Anbar. La relación íntima entre estos esfuerzos y el carácter crítico de los Operaciones Descentralizadas (*Distributed Operations*) requería un énfasis dedicado al nivel táctico para asegurarse que el nivel operacional poseía la información y la inteligencia necesarias para tomar decisiones informadas. Responder a estos desafíos desde la perspectiva de la inteligencia requería un cambio en el enfoque de la inteligencia sobre el apoyo, la estructura y la actualización del análisis. Como es común en la mayoría de las

(37) El general Mattis es el jefe del Mando de Fuerzas Conjuntas de Estados Unidos y es el ex Mando Aliado Supremo de la OTAN para la Transformación. Él hizo esta declaración durante su tiempo como jefe de la I MEF y jefe del *Marine Forces Central Command*. Durante los años 2006 y 2007, debido a las preocupaciones sobre el tiempo de despliegue en el teatro de los infantes de inteligencia y al interés por desarrollar las capacidades de *reach-back*, el CG de la Infantería de Marina y el Mando de las Fuerzas Infantería de Marina trataron de reducir la cantidad de fuerzas desplegadas en Irak. El general Mattis estaba de acuerdo con el concepto si los comandantes en el campo de batalla lo aprobaban. Sin embargo, él estaba satisfecho con el programa de inteligencia en Irak y rechazó los esfuerzos por cambiarlo. Los mandos de los Batallones de Inteligencia y SIGINT y el jefe de Inteligencia de la MNF-W demostraron con éxito que su método de apoyo manteniendo una fuerte presencia en el terreno junto con una capacidad *reach-back* limitada, no tendría efectos perjudiciales en la moral y la retención de Infantes, por lo que el sistema se mantuvo. Por el contrario, los realistamientos aumentaron en el I Batallón de Inteligencia entre los años 2005 y 2007 pese al esfuerzo exigido al personal por los repetidos despliegues.

campañas de contrainsurgencia, el enfoque desde abajo hacia arriba, con dirección por parte del nivel operacional, fue esencial para el éxito en Al Anbar.

La solución fue la creación del Centro Táctico para la Fusión (de Inteligencia), TFC (*Tactical Fusion Center*), figuras 5 y 6) (38). Mucha literatura ha sido escrita recientemente sobre la necesidad de establecer oficialmente centros para la fusión de inteligencia en Afganistán, IFC (*Intelligence Fusion Centers*). El desafío para cualquier tipo de centro es convertirse en algo más que un nodo para la acumulación de información. En el caso de la MNF-W, como el ex jefe de Inteligencia coronel Pete Devlin ha dicho, «el TFC sólo es un edificio» (39). Lo que hace al TFC pertinente fue la iniciativa, colaboración y cooperación de las unidades de Inteligencia que lo componen. En la MNF-W, los ocupantes principales del TFC eran un Batallón de Inteligencia y un Batallón de SIGINT, junto con representantes de otras unidades con intereses comunes. Para expandir la red de inteligencia y hacer la inteligencia más útil y disponible para todos los niveles y usuarios, siempre hubo disposición a proporcionar espacio dentro de las instalaciones del TFC para los interesados que quisieran colaborar.

El éxito de este tipo de programa de apoyo de inteligencia fue medido con variables más concretas que la cita del general Mattis. Durante un periodo de siete meses, el Batallón de Inteligencia respondió de forma

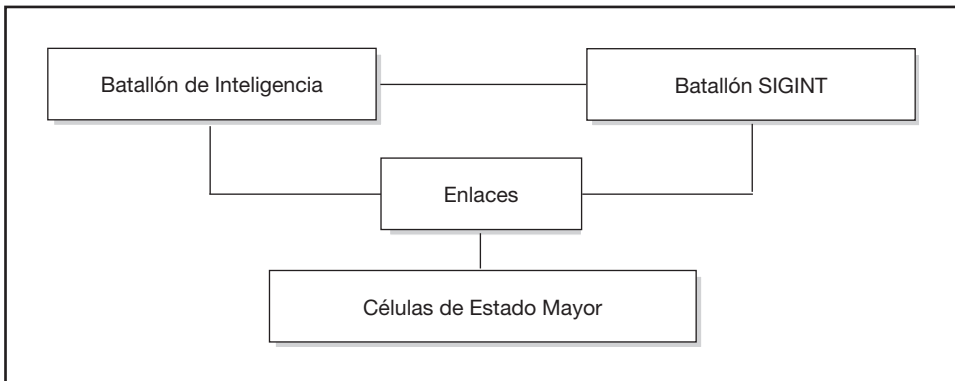


Figura 5.– Unidades del TFC de la MNF-W.

(38) Para más información, ver GROEN, M.S., Lt Col USMC: «The Tactical Fusion Center», *Marine Corps Gazette*, abril de 2005.

(39) Basado en las discusiones con el coronel Devlin en Irak.

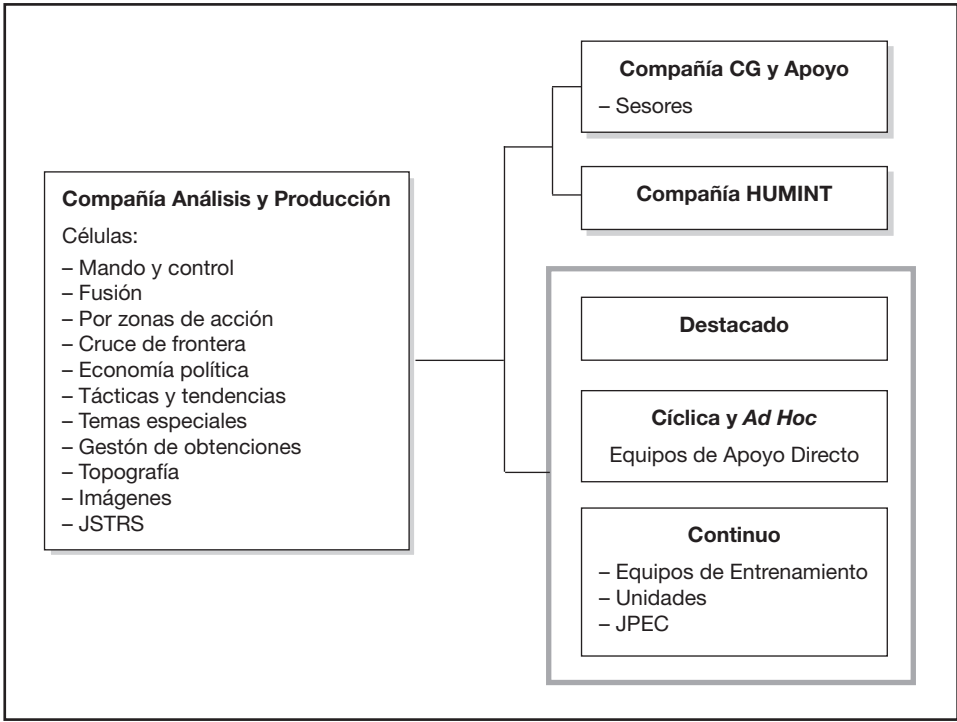


Figura 6.– Estructura del Batallón de Inteligencia-TFC de la MNF-W.

habitual a los requisitos particulares de miles de Peticiones de Información (RFI) de todos los niveles y tipos de unidades. Además de satisfacer los requisitos particulares de las RFI recibía *feedback* habitualmente de los consumidores de inteligencia durante y después de los despliegues. Otra evidencia del éxito incluye la imitación de muchos productos de inteligencia y los métodos de análisis y operaciones del Batallón de Inteligencia de la MNF-W por otras unidades del mismo tipo y nivel en Irak.

Otro factor de éxito fueron los viajes portada la zona de operaciones realizadas por equipos de apoyo de inteligencia, y también por el jefe del batallón. De hecho, en muchos casos, el jefe del Batallón de Inteligencia visitó muchas veces más subunidades que los jefes de regimientos y otros batallones. El liderazgo directo por el comandante del Batallón de Inteligencia y sus subcomandantes aseguraron que la Inteligencia a nivel operacional respondiera a las necesidades del nivel táctico. También, su presencia en todo del campo de batalla mejoró el conocimiento de los planificadores del estado mayor de la MNF-W.

Para superar los desafíos de la distribución de información (*information sharing*) y la creación de una conciencia situacional común (*situational awareness*) asociada con las operaciones descentralizados y de abajo arriba, la Compañía de Análisis y Producción de este Centro de Inteligencia de nivel operacional asignó más de la mitad de sus analistas a las unidades a nivel táctico para reforzar las secciones de S2. Posteriormente, estos analistas se volvían al TFC a mitad de la duración de su despliegue, y eran reemplazados con los analistas que habían quedado en el TFC, figura 7.

Esta rotación de analistas entre el TFC y las unidades tácticas resultó en tres mejoras en el apoyo inteligencia. Primero, permitió que se compartiera más rápido la información e inteligencia entre los niveles tácticos y operacionales, debido a los vínculos personales entre los analistas; los analistas del nivel operacional podían aclarar situaciones y refinar los RFI más rápido por teléfono, *Tac Chat* y correo electrónico táctico, y además, los analistas del nivel táctico podían obtener información más rápido de sus compañeros a nivel operacional. En segundo lugar, el cambio de ubicación de los analistas en mitad del despliegue proporcionó al nivel operacional una inmediata y valorable perspectiva relativa a los esfuerzos locales, de otro modo los matices a veces podrían haberse

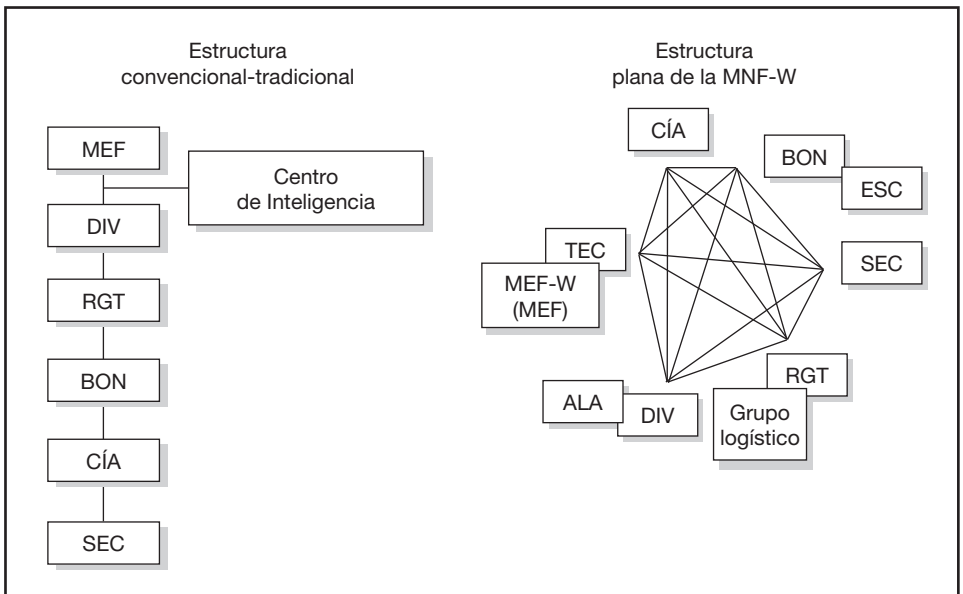


Figura 7.- Diferentes modelos de arquitectura de inteligencia.

perdido en la transferencia de información. Tercero, y quizás lo más importante, eran los vínculos personales creados entre los analistas; los analistas destacadas que volvían al TFC tenían un interés e implicación personal en el éxito de la unidad y de sus compañeros en el nivel táctico a los que habían sido asignados (40).

Un método de mejorar la distribución y compartir la información fue el desarrollo de una base de datos para apoyar los procesos de los JPEC. Antes del establecimiento del primer JPEC, un Infante que era experto en ordenadores por afición, creó una base de datos y un interface global para registrar toda la información con respecto a los delincuentes que eran encarcelados. Su programa fue adoptado por toda la MNF-W y eventualmente fue refinado por una empresa informática para su uso en todas Fuerzas Armadas.

Los desafíos de análisis dentro del TFC fueron acometidos por medio de la organización por cometidos de sus diferentes secciones, a fin de apoyar todas líneas de operaciones, no sólo las asociadas con la seguridad. Por ejemplo, los analistas estaban muy involucrados en los estudios y la vigilancia de las finanzas terroristas, las operaciones de los censos, las relaciones entre las tribus, la infraestructura, y otros asuntos políticos y económicos regionales. Tan importante como la organización operativa era el enfoque hacia los RFI a medio y largo plazo. En vez de crearse nuevos equipos para cada asunto, dado que no era posible debido a la escasez de personal, los analistas crearon eficiencias centrándose en los aspectos esenciales de las cuestiones de inteligencia. A menudo, los generales y los planificadores del Estado Mayor pedían que se constituyeran equipos específicos para cada asunto. Pero en Irak, hubo más asuntos que analistas disponibles a los que se les pudiera asignar alguno en particular.

Cabe destacar que el TFC respondía a las peticiones de información de todos los clientes a todos los niveles de mando. No era inusual para el TFC responder a las peticiones específicas y directas del presidente de Estados Unidos, el jefe de Mando Central de Estados Unidos, las MNF-I, otras agencias del Gobierno de Estados Unidos, la MNF-W y sus división, regimientos, batallones, compañías, secciones, equipos de entrenamiento y reconstrucción, todo en un mismo periodo de 48 horas.

(40) Muchos analistas del TFC lucharon al lado de sus compañeros de los batallones. También, varios analistas recibieron los distintivos de participación en combate .

Otra clave del éxito fue el desarrollo de una red de inteligencia multidireccional con una arquitectura plana para mejorar la capacidad de acceder, colaborar y compartir la información. A diferencia de los modelos tradicionales de apoyo de inteligencia, que requieren que las peticiones de información pasen a través de los diferentes niveles de mando para su validación, la arquitectura plana establecida por el TFC permitió que todos los escalones pudieran entregar directamente sus peticiones al nivel operacional. También, este proceso fue reforzado por el intercambio de los analistas del TFC con el nivel táctico. Todos los nodos de inteligencia vigilaban la red y todos apoyaban de cualquier manera posible. Esta práctica mejoró la capacidad de responder y apoyar a los niveles más bajos cuyas necesidades de información a veces se pierden o ignoran en las arquitecturas de Inteligencia convencionales.

Un último factor de éxito era una gran experiencia operativa debido al elevado ritmo de rotaciones en el teatro. Los mismos dos Batallones de Inteligencia se alternaron en los despliegues en Al Anbar entre los años 2004 y 2009 (con una excepción en el año 2005). Estos Batallones de Inteligencia solían desplegarse durante 7 de cada 12 meses en Irak (41). Los cinco meses en Estados Unidos se pasaban preparándose para el siguiente despliegue, y ayudando a preparar a otras unidades para los suyos. Este resultó en un cuerpo de analistas con un máximo nivel de competencia en los asuntos que afectaban a todas las líneas de operaciones en Al Anbar. A pesar de la juventud de los infantes, sus destrezas rivalizaron y a veces superaron las de los expertos de otras organizaciones de Inteligencia. Esta capacidad fue reforzada por la de los oficiales especializados en Inteligencia a lo largo de toda su carrera (42).

(41) El primer mes después del despliegue se reservaba para recuperación, y para los permisos del personal.

(42) Según mi experiencia en operaciones OTAN, en Irak y otros lugares, los ejércitos con oficiales especializados en inteligencia obtienen unos resultados más consistentes y relevantes. Los ejércitos que usan oficiales no especialistas como J-2S sufren las consecuencias, porque estos oficiales no poseen la perspectiva y profundidad de conocimiento especial que son necesarios y existen en las comunidades de inteligencia nacional y de la coalición que trabajan para sus comandantes y tropas. La Infantería de Marina de Estados Unidos trataba la inteligencia como una función secundaria hasta la década de años noventa, pero el fracaso completo de la inteligencia en la operación *Tormenta del Desierto* impulsó una revisión completa del programa. Hoy en día, después de los cambios en el Programa de Inteligencia de la Infantería de Marina, el jefe de inteligencia está en el mismo nivel del jefe de operaciones, y en muchos casos, los jefes de Inteligencia se han convertido en los centros de gravedad en los estados y planes mayores.

Sin todas estas novedades, el apoyo de inteligencia al Enfoque Integral de la MNF-W se habría estancando, como ocurrió en otros lugares en Irak. Sin embargo, la estructura por sí sola no era responsable del éxito del TFC. También se requirió una constante vigilancia y dirección por los líderes de inteligencia a todos niveles para asegurar la continuidad del flujo de información, la colaboración entre los analistas, y para disminuir la competencia natural y la fricción en las perspectivas entre los diferentes niveles de las operaciones (43). En el caso del TFC, todos los oficiales participaban en el análisis y la producción de inteligencia al lado de sus infantes. Es decir, a la vez, los oficiales de Inteligencia fueron líderes y especialistas en inteligencia.

Conclusiones y recomendaciones

«La doctrina es el último refugio de los “no imaginativos”.»

JAMES N. MATTIS, *general USMC*

Es cierto que el caso de la MNF-W no es un ejemplo de un Enfoque Integral en el sentido de colaboración e integración de las fuerzas militares con otras agencias civiles y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo, desde el punto de vista de que fue necesario desarrollar acciones en ámbitos tradicionalmente civiles (como el desarrollo o la gobernanza), la campaña de la MNF-W sí constituyó un Enfoque Integral. La diferencia en este caso es que la mayoría de recursos para desarrollar las líneas de operaciones civiles (y militares) fueron exclusivamente militares.

La MNF-W en Al Anbar es un ejemplo de lo que estaba pasando con comandantes, estados mayores y unidades en todo Irak, que tuvieron que asumir cometidos no militares en ausencia los organismos civiles correspondientes. Es decir, estaban siendo identificados los problemas, desarrolladas las soluciones y se habían adaptado las organizaciones

(43) Varios de mis compañeros del Ejército de Estados Unidos han comentado sus decepciones respecto a la desvinculación de los líderes de las unidades de inteligencia de las operaciones de inteligencia, y que esto era un factor causal en muchos de sus problemas de análisis y producción. Los líderes eran responsables de entrenar sus tropas para desplegar. Pero, cuando se desplegaban, sus tropas asumían destinos en unidades de análisis, mientras que los comandantes estaban ocupados principalmente en asuntos administrativos.

operativas con creatividad, iniciativa y sacrificio para proporcionar estas soluciones comprensivas. Varias conclusiones pueden extraerse de la experiencia de la MNF-W respecto al diseño y gestión de las líneas de operaciones civiles y militares por una organización militar.

La iniciativa e inventiva de las tropas sobre el terreno, junto con la flexibilidad de los líderes, fueron los fundamentos del éxito de la MNF-W. La creación de las JPEC, las bases de datos, el Programa Leona, etc., ya han sido mencionadas. También, dentro de su zona de responsabilidad, no eran inusual que los infantes y los soldados aconsejaran a los líderes tribales y civiles en asuntos de gobernanza, economía, Estado de Derecho, etc., por su propia iniciativa. En este tipo de conflictos, la mejor probabilidad de éxito radica en la capacidad de adaptación.

Antes de presentar las conclusiones a los desafíos particulares, es fundamental reconocer que el caso de la MNF-W no se ajusta a las definiciones tradicionales de los niveles de guerra. Sus acciones claramente se desarrollaron en ambos niveles, el táctico y el operacional. Por lo tanto, resulta evidente que los mandos de los niveles superiores tienen que estar preparados para sentirse cómodos en los entornos más ambiguos, y poseer la capacidad de reconocer oportunidades y habilidades diferentes o los habituales en (fuera de los papeles de) las unidades o cadenas de mandos tradicionales (44).

Cooperación interagencias

A pesar de los retos de cooperación y coordinación experimentados por la MNF-W en Al Anbar, se han hecho muchas mejoras en el ámbito de las operaciones interagencias en Estados Unidos. Ahora existe mucha doctrina para dirigir y gestionar estas operaciones y las relaciones entre los actores, y se realizan ejercicios para practicar la doctrina y mejorar las capacidades de coordinación e integración. Esto no quiere decir que las operaciones interagencias serán más fáciles en el futuro. Las operaciones en coalición se componen de más actores con intereses más diversos y son mucho más complejas. Oportunidades como conferencias de coordinación y una formación conjunta son indispensables para mejorar

(44) En la Segunda Guerra Mundial, la Luftwaffe poseía pilotos cuyos empleos podían ser tanto oficiales como suboficiales. En la tierra, se aplicó la cadena de mando tradicional. Pero, en el aire, el mejor piloto, independientemente de su empleo, estuvo a cargo de todos los demás pilotos en la batalla.

la capacidad de las Fuerzas Armadas para integrarse con otros actores como un parte de Enfoque Integral. En este sentido, puesto que en Al Anbar todos los participantes eran norteamericanos (aparte de los actores iraquíes locales), y prácticamente todos eran militares, la cooperación fue más sencilla.

Estructura y liderazgo

Inicialmente, la estructura orgánica estándar de la MEF, y por lo tanto de la MNF-W, no estaba adaptada la suficiente para la misión en Al Anbar y el entorno humano. De hecho, fue necesario evaluar la estructura continuamente para reaccionar y tratar de ganar ventaja sobre los adversarios. Este proceso de evaluación habitual se considera clave no sólo para hacer frente a las amenazas, sino también para adaptarse a las nuevas organizaciones que podrían contribuir a un Enfoque Integral.

El liderazgo dedicado de oficiales superiores, como un general, a los asuntos civiles y de reconstrucción fue fundamental al éxito. Este nivel de dirección y supervisión aseguró que la fuerza operara en una manera coherente hacia las metas de desarrollo de capacidades y proporcionó un locus para maximizar los contribuyentes potenciales al proceso.

Personal

La flexibilidad en el programa de personal fue fundamental en este conflicto complejo y fluido. Las necesidades de cada crisis o conflicto impulsaron de forma inherente el desarrollo de las capacidades civiles necesarias. Aunque estas capacidades a menudo comienzan desde del nivel táctico, los mandos operacionales y sus *staffs* tenían que estar vinculados estrechamente para asegurar que estos esfuerzos estuvieran coordinados en una manera consistente con el diseño operacional.

Tradicionalmente, las Fuerzas Armadas no poseen grandes niveles de capacidades civiles. Por lo tanto, encontrar personal con conocimientos y capacidades civiles fue crítico. Una repuesta fue buscar en las reservas esas personas con las habilidades necesarias, pues muchas de sus capacidades pueden ser transferibles y de utilidad militar.

Los procesos de gestión de personal fueron lo suficientemente flexibles para permitir la asignación de personal basándose en la correspondencia de los requisitos con los talentos específicos. Las asignaciones fue-

ron hechas de forma eficiente, a pesar de lo establecida en los documentos de organización aprobados. En un entorno de recursos limitados, la maximización de las aptitudes y capacidades tiene que estar por encima de la doctrina y la cultura rígida de los ejércitos.

Los costos en personal procedente de las unidades tácticas en el esfuerzo de crear las estructuras necesarias a los niveles operacionales y tácticos para llevar a cabo un Enfoque Integral y enfrentar las peculiaridades de cada conflicto fueron significativos. Incluso con el aumento de los recursos nacionales dedicados a la reconstrucción, la competición entre prioridades y la escasez de recursos forzaron a los comandantes a aceptar riesgos adicionales para desarrollar la estructura necesaria a partir de las fuerzas desplegadas.

Desarrollo de conocimientos civiles

El acceso a los expertos civiles fue esencial para el desarrollo de capacidades de Enfoque Integral durante los periodos de planeamiento y conducción de una campaña. El uso de las tecnologías de comunicación es un habilitador (*enabler*) que debe ser aprovechado para mantener este acceso como *reach-back*. Sin embargo, no se excluyó la necesidad de ubicar expertos civiles en la zona de operaciones.

Los vínculos civiles antes y durante los despliegues fueron fundamentales para el desarrollo de estrategias con carácter de Enfoque Integral. Aunque no siempre pueda ser posible en todos los casos operar conjuntamente con los expertos y organizaciones con recursos y capacidades civiles, es posible preparar una fuerza para este tipo de misiones. Cuando sea posible, los líderes claves dentro una fuerza desplegable deben realizar simposios y reuniones con expertos civiles para investigar y discutir los aspectos civiles, específicamente en los ámbitos de reconstrucción y desarrollo, que puedan ser relevantes para la misión.

Estas relaciones con los expertos civiles deben mantenerse también durante el despliegue. Cuando sea posible, es importante usar los métodos de *reach-back* para mantener el acceso a los expertos y mantener la continuidad del asesoramiento y apoyo en la zona de operaciones. En los casos en que las unidades y el liderazgo militar estén rotando en una zona de operaciones, los expertos civiles pueden proporcionar una ayuda mantener la continuidad del esfuerzo.

También, puede ser posible desplegar algunos expertos civiles como parte del Estado Mayor. En este caso, no sólo es una ventaja en términos de asesoramiento al Estado Mayor, sino que también los civiles pueden contribuir a mejorar las relaciones con otros actores externos civiles que no se sientan cómodos trabajando con los oficiales militares.

Además de los simposios y reuniones antes de los despliegues, en el caso de la MNF-W fue importante incluir un entrenamiento específico en conocimientos y capacidades civiles para miembros o secciones particulares del Estado Mayor, como parte de su entrenamiento predespliegue. Como se ha visto en el apartado tercero, inicialmente este tipo de programa no existió y hubo que crearlo. La formalización de un programa de este tipo reforzaría la importancia de estas capacidades, y añadiría una medida de legitimidad a la fuerza militar ante las organizaciones civiles.

Relaciones con la población

En cualquier operación de contrainsurgencia y reconstrucción, las relaciones con la población son fundamentales. Operaciones descentralizadas fueron clave al éxito de la MNF-W. La expansión de las zonas de operaciones resultó en menos espacio libre para los insurgentes a operar. También, mejoró el conocimiento de la MNF-W sobre la población que permitió la aplicación de recursos de manera más eficaz. Es fundamental porque el centro de gravedad en estas misiones es la población; es decir, es posible vencer un grupo de insurgentes indirectamente por ganar el apoyo de la población.

También, es importante para incorporar todas unidades en los planes de *engagement*. Las fuerzas especiales fue importante, y también los equipos de mujeres (leona). Acceso a toda de la población en todos lugares es clave. Lo requiere el reconocimiento de la población, y la capacidad de adaptarse la fuerza para aprovechar de las oportunidades.

Recursos y fondos

Sin fondos, es obvio que no habrá programas de reconstrucción. En el caso de la MNF-W, fue fundamental entender qué tipos de fondos existían, coordinar el uso de los diferentes tipos de programas para asegurar que no causaran efectos dañinos secundarios, y enfocar estos esfuerzos a todos niveles. Lo que ayudó al proceso fue el hecho que la mayoría de las fuerzas en Al Anbar fueron infantes de Marina. La familiaridad con los

fondos y su empleo por parte de los infantes de Marina, y también entre las otras tropas norteamericanas, indudablemente añadió una medida de eficiencia al proceso. En operaciones combinadas que consisten en coaliciones de muchos países, lo que será más difícil será la coordinación de los diferentes tipos de fondos y optimizar la manera de distribución de los fondos nacionales de manera «multinacional.»

Inteligencia

Con respecto al apoyo de la inteligencia al Enfoque Integral a nivel operacional, pueden obtenerse siete puntos relevantes a partir de la experiencia de la MNF-W en Al Anbar.

- Aceptar el riesgo de asignar las analistas de nivel operacional de la MNF-W a nivel táctico, aunque difícil, mejoró la comprensión del jefe operacional y su estado mayor de los ambientes locales en el nivel táctico. También, a la inversa, mejoró la utilidad de la inteligencia de nivel operacional para las unidades tácticas. Los mandos de un IFC deberían que aceptar correr los mismos riesgos.
- El Conocimiento de la Situación (*Situational Awareness*) en toda la fuerza fue mejorado con el uso de una red de inteligencia plana y multidireccional.
- La expansión de las bases de datos y el análisis en las áreas de capacidades civiles fueron algo común para las unidades de inteligencia militar y es necesario preverlo.
- La interacción multiagencia, no sólo (pero también) entre las unidades de Inteligencia Militar, fue fundamental para un apoyo adecuado al Enfoque Integral.
- El despliegue habitual y reiterado en el teatro de los Batallones de Inteligencia, reforzado por el desarrollo de sus cometidos habituales de proporcionar apoyo de inteligencia durante el tiempo entre los despliegues, aumentó su capacidad para apoyar los niveles operacional y táctico que así adquirieron un conocimiento de la situación profundo y coherente.
- El liderazgo activo de los comandantes de la unidades de inteligencia, que incluyó giras habituales por todo el campo de batalla, fue esencial para vincular los niveles operacional y táctico, y para asegurar que el jefe y el Estado Mayor de la MNF-W poseyeran la inteligencia necesaria y suficiente para tomar decisiones.
- El concepto de *reach-back* fue importante, pero hubo límites respecto a su utilidad. En la mayoría de los casos, los programas de *reach-back*

sacrifican tiempo y precisión para reducir el personal y material desplegadas en el teatro (*foot-print*). Es más adecuado para asuntos en las que el tiempo no es crítico, por ejemplo, análisis y ensayos a largo plazo. La dependencia excesiva del *reach-back* puede crear riesgos. Además, los fracasos debidos al *reach-back* pueden causar desconfianza en todo del programa de Inteligencia y pueden confundir los procesos de tomar de decisiones.

Como ha sido demostrado, es importante reconocer que la inteligencia es un proceso continuo que requiere continuidad. No todas las Fuerzas Armadas de un país podrán tener el lujo de desplegar las mismas unidades varias veces en el mismo conflicto. Cuando esto es posible, es más fácil mantener la continuidad en los programas de apoyo de inteligencia realizados durante los periodos de despliegue y preparación para el despliegue. Cuando no es posible, es fundamental que el nivel operacional dedique un esfuerzo al mantenimiento de la continuidad. El organismo de inteligencia a nivel operacional tiene que participar activamente en las actividades preparatorias de sus unidades tácticas, y también en las de la organización operativa que va a reemplazarlo. Es clave el desarrollo de un programa fuerte y comprehensivo de continuidad más allá de los periodos de familiarización de uno o dos semanas que se realizan cuando las unidades cambian en una zona de operaciones.

En ambos casos, la unidad normalmente responsable de la continuidad ha sido un tipo de IFC similar al TFC de la MNF-W. Una vez desplegado, el IFC debe construir y fomentar una arquitectura llana de inteligencia para la fuerza, que haga disponible su información e inteligencia para todos los miembros, a todos niveles de la fuerza. También, el IFC debe comprometerse a responder a las peticiones de apoyo de todos los escalones de mando. Esta práctica hará relevante al IFC, aumentando la eficiencia del análisis y la mejora del apoyo a la toma de decisiones para *todos* los miembros de la fuerza.

La colaboración y la implicación personal por parte de los analistas a nivel operacional son fundamentales para el éxito de un programa de Inteligencia. Es clave que los analistas a nivel (C)JTF trabajen a nivel táctico durante un periodo del despliegue para obtener una perspectiva más detallada del campo de batalla y los elementos humanos. Si es posible, estos analistas deben apoyar a otras unidades durante sus preparativos para el despliegue. El desarrollo de relaciones entre los analistas de todos niveles es crucial para fortalecer los vínculos entre los niveles

operacional y táctico, que son necesarios en entornos de operaciones descentralizadas y complejas.

Con respecto a los despliegues habituales de las unidades de inteligencia, en el caso de operaciones en coalición, no es realista asumir que los países puedan mantener durante el mismo tiempo de operación a las mismas tropas. Por eso, es incluso más importante en este caso desarrollar programas de continuidad y acceso universal a las bases de datos para asegurar la utilidad de las unidades y órganos de inteligencia a nivel operacional y desarrollar la destreza suficiente para apoyar toda de la fuerza.

Conclusiones finales

Independientemente de los nombres asignados a los procesos de desarrollo de estrategias globales para hacer frente al desafío de los modernos conflictos (diseño operacional, *Whole of Government*, Enfoque Integral, etc.), todos ellos estarán basados en objetivos a alcanzar y la necesidad de obtener capacidades. Existe un peligro grave en tratar de encorsetar un problema dentro de un paradigma fijo. Las necesidades y particularidades de cada problema y situación concreta deben ser la base para cualquier estrategia. Como ha dicho el general Mattis, la doctrina es importante, pero es más importante saber cuándo desviarse a la doctrina. Este hecho es especialmente cierto en operaciones de reconstrucción, seguridad y contrainsurgencia, cuando el volumen de capacidades civiles están limitadas o la situación de seguridad puede hacer impracticable su empleo. En este caso, las organizaciones militares pueden tener que asumir cometidos civiles o ser capaces de desarrollar capacidades. La MNF-W en Al Anbar constituye un buen ejemplo de flexibilidad y adaptación a una situación concreta mediante el desarrollo de capacidades civiles ante una necesidad sobrevenida. En cualquier caso, ante la incertidumbre de los conflictos modernos, los mandos militares tienen que sentirse cómodos al operar en entornos cambiantes e inciertos, cuando los niveles de guerra e incluso los cometidos y responsabilidades confunden y difuminan.

Bibliografía

BELL, R.: «Sisyphus and the NFR», *NATO Review*, otoño de 2006.

CONNABLE, Maj B. USMC: «All our Eggs in a Broken Basket: How the Human Terrain System is Undermining Sustainable Military Cultural Competence», *Military Review*, pp. 57-64, marzo-abril de 2009.

- DALE, Catherine: «OIF: Strategies, Analysis, Results, and Issues for Congress», *Congressional Research Service*, Informe número RL34387, 2 de abril de 2009.
- GÓMEZ GÓMEZ, Carlos D., comandante del Ejército del Aire de España: «Reflejo en la organización y estructuras de las Fuerzas Armadas del concepto *Comprehensive Approach*», Monografía de la ESFAS X Curso, 30 de abril de 2009.
- GROEN, Lt Col M.S. USMC: «The Tactical Fusion Center», *Marine Corps Gazette*, abril de 2005.
- HOLMSTEADT, Kirstem: *Band of Sisters: American Women at War in Irak*, Stackpole Books, Mechanicsburg, P.A., 2007.
- INSTITUTE FOR DEFENSE AND BUSINESS: «II MEF (FWD) Stabilization and Economic Reconstruction Roundtable Report of Proceedings», Chapel Hill, NC., noviembre de 2006.
- Joint Chiefs of Staff Publication 3-08 Interagency Intergovernmental Operations*, volúmenes I-II, marzo de 2006.
- KILCULLEN, D.: «Anatomy of a Tribal Revolt», *Small Wars Journal Blog*, 29 de agosto de 2007.
- MARINE CORPS WARFIGHTING PUBLICATION 3-33.5: *Counterinsurgency*, 15 de diciembre de 2006.
- MARINE CORPS COMBAT DEVELOPMENT COMMAND: *Evaluation of the tables of organization for the Marine Expeditionary Force Command, MEF Headquarters Group, Intelligence Battalion & Communications Battalion*, Informe número. 20060824059, 7 de julio de 2006.
- MCCORMICK, Gordon doctor jefe de Departamento para *Defense Analysis*, Naval Postgraduate School, Conferencia sobre Estrategias de Contra-Insurgency, Monterey, (Canadá), primavera de 2005.
- MCWILLIAMS, CW04 T.S.; MONTGOMERY, Col Gary W; WHEELER, LtCol and WHEELER, K. P., USMC: *Al-Anbar Awakening, Volumes I & II. American Perspectives, U.S. Marines and Counterinsurgency in Iraq, 2004-2009*, Quantico, VA: Marine Corps University, 2009.
- MIXON, L. M., Lt Col (US Army): «Requirements and Challenges Facing the NATO Intelligence Fusion Center», *Air War College*, Maxwell AFB, AL, 12 de enero de 2007.
- RATHMELL, A.: «Planning post-conflict reconstruction in Iraq: what can we learn?», *Foreign Affairs* 1,5, pp. 1.013-1.038, 2005.
- SEARLE, LTC Thomas R., (USAR): «Tribal Engagement in Anbar Province: The Critical Role of Special Operations Forces», *Joint Forces Quarterly*, número 50, 3d Qtr, 2008.
- PETRAEUS, Gen. David. H.: «Multi-National Force Iraq Commander's Counterinsurgency Guidance», *Military Review*, septiembre-octubre de 2008. Fort Leavenworth, KS.

SPECIAL INSPECTOR GENERAL FOR IRAQ RECONSTRUCTION: «Status of the Provincial Reconstruction Team Program in Iraq (Informe no. SIGR-06-034)», Washington, D.C., 29 de octubre de 2006.

WASHINGTON POST COMMANDER'S EMERGENCY RESPONSE PROGRAM DATABASE: Disponible por Internet.

Páginas web

En: http://www.assets.opencrs.rpts?RL34387_20080222.pdf

En: <http://www.idb.org/docs/IIIMEFReportofProceedings.pdf>

En: <http://www.iimefpublic.usmc.mil/Public/InfolineMarines.nsf/0/F18775619A-AA0E7D85257>

En: [6A8001840B8/\\$FILE/USF-W%20Fact%20Sheet.pdf](#)

En: <http://www.rand.org/pubs/reprints/RP1197/>

En: http://www.rusi.org/downloads/assets/CIMIC_Mapping_Taxonomy.doc

En: <http://www.sigir.mil/reports/pdf/audits/06-034.pdf>

En: <http://www.tfl.net/SmallWarsJournal.htm>

En: <http://www.understandingwar.org/files/AnbarandCities.jpg>

En: http://www.usacac.leavenworth.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20090430_art010.pdf

En: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/cerpt/>