



Coronel Jemal, Comandante de 2/9 Brigada de Blindados (del Ejército iraquí) con su comandante de unidad compañero, Teniente Coronel Dave Thompson, 7-10 Escuadrón de Caballería. (Autor)

Desunión de mando ¡El elemento decisivo!

Teniente Coronel retirado Carl Grunow, Ejército de EUA

Unidad de mando: Para cada objetivo, garantice la unidad de iniciativas bajo un comandante responsable.

—Manual de Campaña 3-0, *Operations*

En las mentes de muchos, la unidad de mando, uno de los nueve principios de guerra, constituye una manera inexpugnable de conducir las operaciones militares. La necesidad de «unidad de iniciativas bajo un sólo comandante responsable» no es sólo deseable; es imperativo. Si se analiza en este contexto, las operaciones en curso en tanto Irak como en Afganistán cuentan con fallas graves y quizás fatales. En Irak, los comandantes estadounidenses tienen que

tolerar la ineficiencia de compartir el mando con las Fuerzas de Seguridad Iraquí. En Afganistán, la desunión de mando obstaculiza de tal modo las actividades de la OTAN que surgen graves cuestionamientos de si el éxito es siquiera posible.

No obstante, es un error tratar cualquier principio de guerra, incluso la unidad de mando, como un fin en sí. El fin verdadero de toda operación militar es la de lograr la victoria, cualquiera que sea la definición de la misma. La medida verdadera del valor de un principio de guerra es su aportación hacia ese fin. En el Manual de Campaña del Ejército, FM 3-0, *Operations*, se advierte que los principios de guerra no son «una

lista de verificación», sino «herramientas poderosas de análisis» para los profesionales militares. Por ende, no es suficiente que un crítico señale un principio de guerra que no se esté poniendo en práctica; tiene que ir más allá y mostrar cómo esto aporta o desmerece el logro de la victoria.

El problema se torna aún más claro si se toma en consideración cómo dos pautas supuestamente «sagradas» pueden funcionar en oposición. En el FM 3-0, un suplemento en el que se destaca los nueve principios de guerra, se agregan tres pautas de la doctrina conjunta denominada «principios conjuntos de operaciones». Uno de estos principios es la legitimidad. En el compendio que se presenta a continuación se indica cómo estos principios pueden estar en conflicto con la unidad de mando.

Legitimidad

Desarrollar y mantener la voluntad necesaria para alcanzar el estado final de la estrategia nacional... Las campañas u operaciones deberán desarrollar o reforzar la autoridad y aceptación del gobierno del país anfitrión tanto para los gobernados como para la comunidad internacional. Este último factor es, frecuentemente, el elemento decisivo.

—FM 3-0, *Operations*

A fin de obtener legitimidad, el gobierno del país anfitrión tiene que contar con autoridad verdadera y cargar con las responsabilidades fundamentales. Por eso, un comandante militar que acumule autoridad y responsabilidad bajo el pretexto de preservar la unidad de mando, indudablemente socavará el elemento decisivo de legitimidad.

Este conflicto de principio se torna más evidente en el contexto de las operaciones de estabilidad. En el FM 3-0 se establece que uno de los propósitos doctrinales de las operaciones de estabilidad es el de «ganar apoyo para el gobierno anfitrión». Esto incluye encontrar distintas maneras de fortalecer la credibilidad de las fuerzas de seguridad local. Si los jefes locales son considerados como lacayos o títeres de los oficiales estadounidenses, esto no contribuye con el propósito. Los comandantes desplegados desde un nivel estratégico hasta un nivel táctico tienen que mantenerlo presente al elegir cómo compartir la autoridad con sus socios del país anfitrión. La Operación *Iraqi Freedom* (OIF, por sus siglas en inglés), ilustra el enfoque de cómo

avanzar la legitimidad mediante la división de mando. Más específicamente, mientras las operaciones de estabilidad dominan progresivamente la OIF, las iniciativas para reforzar la legitimidad de las fuerzas de seguridad iraquíes a través de los arreglos de poder compartido cobran más importancia.

Cuando los historiadores relatan la historia de la OIF, es muy probable que la juzguen como una de las pocas operaciones de contrainsurgencias exitosas llevadas a cabo con éxito por un poder externo. Sin embargo, ya ha quedado claro que esta victoria aparente ha requerido varios cambios fundamentales en cuanto a la forma de pensar de los responsables.

El cambio decisivo ocurrió a principios del 2005 cuando el General George Casey, el entonces comandante de la Fuerza Multinacional-Irak, se dio cuenta de que centrarse en las operaciones dirigidas por EUA no daba resultado alguno. El éxito de los militares estadounidenses y hasta el avance de los Estados Unidos en la reconstrucción de la infraestructura y economía pareció no haber inhibido al enemigo. En su informe presentado a los nuevos integrantes del equipo de transición en el verano del 2005, el General Casey aseguró a los allí presentes que los estadounidenses no ganarían esta guerra. Los mismos iraquíes tendrán que hacerlo, expresó, y posiblemente mucho después de que ya no exista la presencia estadounidenses. Destacó que la misión de

El Teniente Coronel retirado Carl Grunow, Ejército de EUA,

fue asesor de mayor experiencia en la 2ª Brigada, 9ª División del Ejército Iraquí desde julio de 2005 hasta junio de 2006. Entre otras asignaciones en el Oriente Medio se encuentra: Asesor de adiestramiento para la Guardia Nacional de Arabia Saudita (2000-2001) y oficial ejecutivo del 1-32 Infantería, 10ª División de Montaña mientras servía en la Fuerza Multinacional y Observador de la Misión en Sinaí, Egipto (1900-2000). Enseñó Política Estadounidense en la Academia Militar de EUA (1994-1997) y fungió en calidad de oficial de enlace de la Cámara de Representantes (2006-2007) para la Oficina del Jefe de Enlace Legislativo. Cuenta en su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría en Artes de la Universidad Cornell. Su artículo «Advising Iraqis: Building the New Iraqi Army» fue publicado en la revista *Military Review*, edición en inglés, número de julio-agosto 2006).

los asesores era esencial para la iniciativa principal de colocar a los iraquíes al mando. Casey no pudo implementar inmediatamente esta visión; la resistencia a estos cambios fundamentales era demasiado fuerte. No obstante, una vez que hizo la corrección del curso, se requirió de perseverancia para garantizar la victoria.

En el área de operaciones de la División Multinacional-Bagdad, el punto decisivo hacia el éxito se dio en enero de 2006 con la transferencia de autoridad de la Operación *Iraqi Freedom* III a la IV. Allí fue cuando la iniciativa principal de colocar a los iraquíes

la división iraquí confrontó grandes dificultades para emitir cualquier tipo de directivas a sus unidades, ya que siempre tenía que «verificar con los estadounidenses» para tomar una decisión final. Durante todo este período, quedó bien claro que un estadounidense estaba a cargo en el Campamento Taji.

Dicho enfoque de la misión es comprensible y hasta loable si se le da un alto valor a la unidad de mando. El hecho de que esto resultó contraproducente para un propósito superior no fue necesariamente evidente en el nivel táctico. El comandante de la brigada estaba poniendo en práctica enérgi-

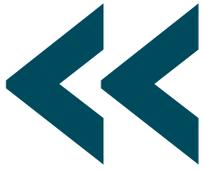
◀◀ ...un comandante militar que acumule autoridad y responsabilidad bajo el pretexto de preservar la unidad de mando, indudablemente socavará el elemento decisivo de legitimidad. ▶▶

al mando se convirtió en una realidad tanto en palabras como en hecho. En el Campamento Taji dicho cambio era evidente en la marcada diferencia que existía entre la visión y las acciones de la brigada que llegó y la que salió y los líderes a nivel de batallón.

El comandante de la brigada de salida había dirigido y supervisado una operación estadounidense que trató a las fuerzas iraquíes como otra unidad subordinada. Él preservó la unidad de mando dirigiendo y autorizando las operaciones iraquíes en su área de responsabilidad, mientras que destacaba el papel que desempeñaba como el único comandante responsable. Cuando un nuevo batallón de infantería iraquí solicitó permiso para comenzar las operaciones, hizo énfasis en que «si queremos que las unidades iraquíes jueguen en nuestra zona de combate, deben estar preparadas». Un general de brigada iraquí llegó a Taji para asumir el mando de una nueva División mecanizada, pero esto no surtió ningún efecto en las constantes alegaciones del comandante de la brigada estadounidense de un mando unificado. Aún en asuntos relativamente menores, eligió poner bien en claro su autoridad suprema. En una ocasión, el general iraquí solicitó usar una compañía sin misión específica para participar en una ceremonia en donde se celebraba una gran donación por parte de la OTAN. El comandante de la brigada estadounidense se rehusó. Después de esto, el comandante de

amente los principios de guerra, y sus batallones condujeron operaciones militares con gran eficacia. Él no esperaba mucho de sus hermanos en armas iraquíes, y el desempeño de los mismos concordó con sus expectativas, haciendo aún menos atractivo invertir tiempo y recursos para desarrollar la capacidad iraquí. Cuando la nueva brigada blindada iraquí requirió más asesores estadounidenses, el comandante de EUA rechazó la solicitud. Esto resultó en un crecimiento más lento para la unidad iraquí. No obstante, mantuvo a los soldados estadounidenses bajo el mando de los comandantes estadounidenses donde trabajaban más eficientemente.

El traspaso de autoridad a un nuevo comandante de brigada en enero de 2006 cambió, dramáticamente, esta situación. Una nueva mentalidad emergió en todos los niveles de liderazgo y se concentró en el fortalecimiento de la cadena de mando iraquí y reforzamiento de su autoridad de mando. La primera evidencia de este cambio se dio cuando el nuevo comandante del escuadrón de caballería llegó a Taji para consultar con los asesores de la nueva brigada blindada iraquí. Su mensaje fue uno de apoyo firme y eficaz para el equipo asesor. Esta no fue una oferta titubeante y restringida después de pensarlo mejor acerca de cómo afectaría las operaciones de EUA. Este comandante de escuadrón estaba listo para proveer 80 soldados calificados a fin de triplicar el tamaño de los



Él no esperaba mucho de sus hermanos en armas iraquíes, y el desempeño de los mismos concordó con sus expectativas...



equipos asesores. Con la introducción de este nuevo y valioso recurso, la brigada iraquí entró en una fase de rápido crecimiento.

Sin embargo, más importante que los recursos humanos fue la deferencia explícita y significativa del nuevo comandante de brigada hacia los líderes iraquíes. Cuando el comandante visitó el lado iraquí de la base lo hizo en calidad de un oficial estadounidense que consultaba al comandante de la división iraquí, no en función de un coronel estadounidense que daba órdenes a un general iraquí. Sus reuniones con el general iraquí eran frecuentes y constituyeron un intercambio útil de información concebida para mejorar la cooperación existente entre los comandantes homólogos. Quedó claro que había dos centros fiables de poder en el Campamento Taji.

Una de las primeras grandes pruebas de la nueva cultura de colocar a los iraquíes al mando llegó en

febrero de 2006 cuando terroristas bombardearon la mezquita Dorada en Samarra. Los ciudadanos iraquíes acababan de elegir a un nuevo parlamento en diciembre y el nuevo gobierno todavía no se había formado. La única brigada blindada en Irak contaba con menos de 50 por ciento de sus oficiales y estaba en proceso de finalizar un ejercicio limitado de adiestramiento de artillería, sin embargo, el flamante gobierno quería desplegar a esta brigada incompleta a Bagdad para controlar la violencia fuera de control en ese lugar. Inicialmente, los comandantes estadounidenses y asesores estaban reacios a la idea del despliegue y preferían, en su lugar, enviar a unidades más experimentadas. Sin embargo, cuando el comandante de la división iraquí se unió a su nuevo gobierno en la elección de la brigada blindada para la misión, la cadena de mando estadounidense aceptó dicha decisión. La brigada se desempeñó admirablemente, los tanques iraquíes adornados con la



El General de División Bushar, Comandante de la 9ª División Mecanizada del Ejército iraquí, habla con periodistas en el polígono de tiro de blindados en Bessmaya, febrero de 2006. (Autor)

bandera iraquí pronto se convirtieron en símbolos de esperanza para los ciudadanos en la capital y los líderes iraquíes se sentían justificablemente orgullosos por haber desempeñado un papel en el control de la crisis.

La experiencia en el Campamento Taji contiene lecciones importantes acerca de cómo lograr la victoria si la legitimidad del país anfitrión y sus fuerzas de seguridad son importantes. A menudo, en tales situaciones, quién lleva a cabo el trabajo es más importante que quién lo lleve actualmente a cabo. La misión del Ejército es la de traspasar la responsabilidad y autoridad a las fuerzas de seguridad local que reciben su apoyo. El compartir el poder de manera eficaz permite el crecimiento de las fuerzas indígenas y al mismo tiempo se resguarda de un fracaso catastrófico. En contraste, una fuerza externa que interviene pero insiste en una autoridad suprema socava la legitimidad. Por esta razón, el éxito de la misión en las operaciones de estabilidad requiere de una desvalorización de la unidad de mando.

Los comandantes experimentados se han dado cuenta, desde hace mucho tiempo, de la necesidad de adaptar sus medios a sus fines. La Operación *Iraqi Freedom* está teniendo éxito en gran parte porque nuestros estrategas llevaron a cabo una corrección de curso crítica para mejorar la *legitimidad a costa de la eficiencia*. Esta no fue una elección fácil. Requirió ceder en un principio de guerra consagrado a través del tiempo.

El combate de alta intensidad del siglo XX requirió un énfasis especial en lo que respecta a la eficiencia proveniente de la unidad de esfuerzos bajo un solo comandante responsable. Anteponer la prioridad a la unidad de mando sin cuestionamiento no beneficiará a los conflictos del futuro. En cambio, los comandantes deberán ser lo suficientemente receptivos para aceptar el desorden al que conlleva la desunión de mando ya que nuestra misión final es la de ganar las guerras de nuestra nación. ■