

Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón

Teniente Coronel Pat Proctor, Ejército de EUA

DESDE SUS COMIENZOS como un concepto emergente, han habido grandes debates y confusión acerca de qué precisamente es el diseño. Eso no es de sorprender. Se podría decir que, cualquier intento de describir el diseño sería un intento de describir lo indescriptible.

El diseño, por naturaleza, es un proceso creativo que resiste una forma o estructura — es un proceso creativo inherentemente libre de forma que permite que un estado mayor comprenda, estructure y resuelva problemas complejos. Incluso, su nombre ha sido difícil de establecer. Con el paso del tiempo, los partidarios lo han denominado el “diseño operacional sistémico”, la “apreciación del comandante y el diseño de campaña”, el “diseño de campaña” y sencillamente, el “diseño”.

Antes de la publicación del nuevo Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 5-0, *The Operations Process*, (marzo de 2010) finalmente hizo el término diseño, parte formal de la doctrina del Ejército, solo en ciertos lugares se podía encontrar descripciones de dicho concepto. El primer intento de incorporar el diseño de campaña a la doctrina del Ejército ocurrió en la publicación del *FM* 3-24, *Counterinsurgency*, en el cual se dedicó todo el capítulo 4° al diseño de campaña. La primera publicación que se dedicó, en su totalidad, al tema de diseño fue publicada por el Centro de Integración de Capacidades del Ejército de EUA. Después de numerosos borradores que fueron, por muchos años, las únicas descripciones detalladas del diseño, los esfuerzos del centro fueron, finalmente, publicados en la Cartilla 525-5-500 del Comando

de Adiestramiento y Doctrina (*TRADOC*, por sus siglas en inglés), *Commander's Appreciation and Campaign Design* (28 de enero de 2008).

Algunos autores de números previos de *Military Review* también han producido sólidas explicaciones de la teoría del diseño, incluyendo el artículo de la Mayor Ketti Davison (“Desde el planeamiento táctico hasta el diseño operativo”, enero-febrero de 2009), el del General de Brigada (retirado) Huba Wass de Czege (“Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions”, enero-febrero de 2009, edición en inglés) y el Coronel Stefan J. Banach y Dr. Alex Ryan (“The Art of Design: A Design Methodology”) y el del Coronel Stefan J. Banach (“Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, marzo-abril de 2009, edición en inglés).

En este artículo no se discutirá la información que estos previos autores han hábilmente expresado. En su lugar, en este artículo se ofrece un estudio de caso para poner en práctica el diseño en relación con un problema de mundo real, las operaciones de combate del 2° Batallón del 32° Regimiento de Artillería de Campaña en los distritos de Tikrit y ad Dwar de la provincia Salah ad Din de Irak, de 2009 a 2010.

Al poner en práctica los conceptos de diseño en este complejo ambiente adaptable, nosotros, los oficiales de la Fuerza de Tarea *Patriot*, desarrollamos una comprensión más profunda y soluciones más adecuadas con respecto a los problemas que enfrentamos, que si hubiéramos resuelto con el uso de una metodología de planificación más tradicional. En el proceso, aprendimos numerosas lecciones

El Teniente Coronel Pat Proctor es el oficial ejecutivo de la 4ª Brigada de la 1ª División de Infantería, Fuerte Riley, estado de Kansas. En 2007, sirvió en Irak en calidad de integrante del Equipo Conjunto de Evaluación Estratégica, delineando el futuro de Irak en la era pos oleada. Cuenta

a su haber con una Maestría de artes y ciencias militares con mención tanto en estrategia como arte operacional de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela de Estudios Militares Avanzados, respectivamente.

y desarrollamos algunas técnicas que los líderes fácilmente pueden usar en cualquier situación que exija una solución basada en el diseño.

¿Cuál diseño?

A mediados de 2009, sin el beneficio de la versión más reciente del FM 5-0, el primer problema que tuvimos que resolver era cuáles herramientas de diseño eran las adecuadas en la situación que enfrentábamos. Decidimos extraer información de toda la literatura sobre el tema para refinar la teoría en algunas técnicas que integráramos con el proceso más familiar, el Proceso Militar de Toma de Decisiones (*MDMP*, por sus siglas en inglés). Este ejercicio produjo algunas ideas esenciales que nos sirvieron en múltiples repeticiones del diseño antes y durante nuestra misión en Irak. Sorprendentemente, los principios que finalmente escogimos, estaban estrechamente relacionados con aquellos contenidos en el nuevo FM 5-0. Los procedimientos son los siguientes:

Comprender el problema antes de buscar una solución. Las tradicionales metodologías sistemáticas de planificación tales como el *MDMP* se basan en la premisa subyacente de que el análisis por sí solo identificará el problema que la fuerza militar requiere resolver. Por otro lado, la teoría contemporánea del diseño, postula que, en un ambiente complejo, se presentan muchos problemas; algunos de los cuales no se pueden resolver, y hay otros que no deben resolverse. En el diseño, la identificación del problema constituye un objetivo por sí mismo.¹

Mejorar la comprensión mediante la discusión. El debate, o “discusión crítica” como se denomina en el FM 3-24, es el proceso por el cual los militares profesionales, informados, tanto por experiencia como por investigación independiente, llegan a una mejor comprensión compartida de un ambiente, un problema y una solución propuesta.²

La comprensión de uno es solo una teoría. En un ambiente complejo y adaptable, algunos elementos saltarán a la vista, otros solo parecerán evidentes y algunos otros serán completamente sombríos. La comprensión compartida que logra un equipo de diseño por medio de la discusión crítica solo es una teoría.³ Puede ser que una parte o toda la discusión esté errada, sobre todo al principio.

Incorporar el aprendizaje en el diseño. Es importante tanto que la unidad mejore su comprensión como que resuelva el problema que identifica. El problema identificado por el equipo de diseño se basa en su comprensión compartida del ambiente. Mientras el equipo de diseño comprenda más el ambiente mejor será la solución que desarrollará.⁴

Reestructurar, según sea necesario. Un antiguo refrán reza como sigue: “combatir al enemigo, no al plan”. Un equipo de diseño no debe demorarse en volver a comenzar, si su comprensión de un problema resulta estar equivocado. La lógica operacional que impulsa todas las acciones tácticas que ejecuta una fuerza militar depende de una comprensión —una teoría— sobre el ambiente. Si esa teoría se refuta, el equipo de diseño *debe* elaborar una nueva teoría para comprender el ambiente y rediseñar algunos o todos los aspectos de la campaña.⁵

El diseño en la práctica: diseño inicial

Nosotros, en el Batallón *Proud American*, inicialmente recibimos la notificación de que nos desplegaríamos a la provincia de Salah ad Din, provincia de Irak en mayo de 2009. Poco después de completar nuestro ejercicio de preparación de misión en el Centro Nacional de Adiestramiento en el mes de junio, el estado mayor estaba relativamente seguro de que el batallón reemplazaría a elementos del 3^{er} Batallón, 7^o Regimiento de Artillería de Campaña y al 2^o Batallón, 35^o Regimiento de Infantería en los distritos de Tikrit y ad Dawr en la provincia, y entonces comenzó el análisis de la misión.

El llevar a cabo el análisis de misión antes del diseño es alejarse tanto de la predominante teoría de diseño como del nuevo FM 5-0.6. En toda la doctrina y borradores actuales, el diseño existe fuera y antes del *MDMP*. Decidimos alejarnos de esta metodología porque sabíamos muy poco sobre el área a la cual seríamos desplegados. El último despliegue de la unidad había sido en Bagdad y algunos de los integrantes del estado mayor jamás se habían desplegado en Irak.⁷ El estado mayor necesitaba mucho más información para participar en una discusión informada.

La técnica implementada por el estado mayor era el iterativo análisis de misión. El estado mayor

dirigió un análisis inicial de misión, aprovechando toda la información que pudimos recopilar de fuentes secretas sobre el área de operaciones. Además, hicimos contacto con las unidades que reemplazaríamos y obtuvimos toda la información posible sobre el área. Cuando estábamos satisfechos de haber recolectado la mayor cantidad de datos posible, los analizamos y llevamos a cabo una sesión de información de análisis tradicional de misión para compartir el conocimiento. De ahí, partiendo del MDMP tradicional, no iniciamos inmediatamente la planificación para comenzar con el desarrollo de un curso de acción.

Más bien, el estado mayor comenzó un proceso de diseño más creativo. El estado mayor ya no se organizó según las funciones de guerra. Nos convertimos en un equipo de diseño. Al principio, dividimos el equipo en cuatro grupos de trabajo de dos hombres, cada uno con un área designada a estudiar, con hora y fecha para dar un informe a todo el grupo. En las sesiones con todo el equipo de diseño, discutimos las ideas que cada grupo proporcionó y las consolidamos en una comprensión compartida del ambiente.

El primer grupo de trabajo recogió declaraciones de los medios de comunicación públicos del presidente y otros líderes nacionales; documentos sobre estrategia nacional; y órdenes de operaciones de la Fuerza Multinacional-Irak (MNF-I), el Cuerpo Multinacional-Irak (MNC-I) y la División Multinacional-Norte (MND-N). Luego, el grupo combinó este material con el propósito, tareas clave y estado final expresados por el comandante de la brigada en su lista de intenciones del comandante. Lo hicimos para lograr una comprensión más profunda de lo que en realidad se nos había pedido hacer y por qué.

Los otros dos grupos fueron divididos geográficamente, uno en el distrito de Tikrit y



Ejército de EUA, Sgto. Jason Stewart

El sargento segundo de EUA Miguel Rodríguez, de la Batería A, 2º Batallón, 32º Regimiento de Artillería de Campaña, en apoyo del 4º Equipo de Combate de Brigada de Infantería de la 1ª División de Infantería, lidera a su pelotón después de haber recibido fuego de armas portátiles durante una misión de seguridad de rutina en una zona rural en Tikrit, Irak, 17 de marzo de 2010.

el otro en el distrito de ad Dawr. Usaron fuentes tanto secretas como no clasificadas para llevar a cabo un análisis político, militar, económico, social, de infraestructura y de información de cada distrito.⁸ Destacaron los factores políticos, económicos y sociales frecuentemente ignorados en el análisis de misión tradicional.

El último grupo tenía la difícil tarea de relacionar la historia distante del Islam y la reciente historia de la ocupación sucesiva del área por la 4ª División de Infantería, 1ª División de Infantería, 101ª División Aerotransportada y, por último, la 25ª División de Infantería, y comunicar el impacto que cada una había tenido en nuestra futura área de operaciones.

A medida que el equipo de diseño integró todas estas perspectivas, una imagen de nuestra área de operaciones comenzó a emerger y qué debíamos hacer ahí, o en el léxico de diseño, el marco del ambiente y problema.⁹

La provincia de Salah ad Din era la provincia natal de Saddam Hussein y el centro del poder bajo su régimen. A partir de la guerra, el área de operaciones del batallón —los distritos de Tikrit y ad Dawr— se convirtieron en un estudio de contrastes. En el distrito de Tikrit albergaba la capital y a muchos de los líderes más poderosos de la provincia. No obstante, a corta distancia, río

abajo, en el Río Tigris en el distrito de ad Dawr, el pueblo no contaba, en absoluto, con ningún poder político; en las elecciones provinciales de 2009, los candidatos del distrito no ganaron ni un solo escaño en el concejo provincial.

En medio de esta desprotección socio económica había un gran número de hombres de edad militar que muy pronto estarían desempleados —los Hijos de Irak. Esta mezcla de fuerza militar, establecida por los jeques sunitas como parte del *Sawah* (el Despertar) con el fin de derrotar a al-Qaeda en Irak (*AQI*), en ese entonces, estaba en un estado de limbo. El gobierno central en Bagdad no los querían, pero seguían pagándoles —a regañadientes y, a menudo, tarde— por temor a que se cambiaran a las filas de los grupos insurgentes.¹⁰ En nuestra zona, había más de 1.500 Hijos de Irak, un premio atractivo para el grupo insurgente predominante en el área, *Jaysh Rijal Tariqah al-Naqshabandi* (*JRTN*, por sus siglas en inglés), el brazo armado del Nuevo Partido Baaz.¹¹

La brigada había asignado al Batallón *Proud American* la tarea de asesorar y ayudar a las

unidad de la Policía y Ejército de Irak en nuestra área de operaciones. Sin embargo, todos los informes provenientes de las unidades que el batallón reemplazaría y del equipo militar de transición en la zona, invariablemente elogiaron la calidad tanto de la Policía como del Ejército de Irak. Asesorar y ayudar a las fuerzas de seguridad iraquíes requeriría muy poco esfuerzo.

Otro factor amenazante en nuestro inminente despliegue era la transición que pronto tomaría lugar en Irak. El presidente Obama ya había anunciado que él reduciría a 50.000 el número de fuerzas estadounidenses en Irak para agosto de 2010.¹² Había indicios de que la brigada comenzaría alguna transición radical aproximadamente en marzo de 2010. Al principio, no era evidente si eso significaba un repliegue o expansión a un área de operaciones mucho más grande, pero era claro que el Batallón *Patriot* estaba bajo presión de tiempo, con aproximadamente solo seis meses —de octubre de 2009 a marzo de 2010— para concentrarse en los distritos de Tikrit y ad Dawr. Nosotros, en calidad de equipo de diseño, debíamos ser realistas sobre lo que podríamos lograr en este tan corto período.



Fuerza Aérea de EUA, Sgto 2° Luke P. Thelen

El Sargento de Primera Clase Christopher Currie de la Batería A, 2° Batallón, 32° Regimiento de Artillería de Campaña del 4° Equipo de Combate de Brigada de Infantería de la 1ª División de Infantería, habla con niños después de asistir una reunión en la estación de policía en la aldea de Wynot, cerca de Tikrit, Irak, 16 de noviembre de 2009.

El equipo de diseño concentró todos estos elementos para formar el diseño de campaña. Nuestra teoría era que, si no hacíamos nada, la propensión del ambiente sería agravar la desprotección socio económica del distrito de ad Dawr y que los Hijos de Irak fueran despedidos y forzados a regresar, sin trabajo, a sus comunidades. Esto dejaría al distrito con 500 hombres de edad militar, muchos de estos ex insurgentes, disponibles para ser reclutados por el grupo *JRTN*. Nuestro estado final deseado era que los Hijos de Irak encontraran empleo remunerado y que el distrito de ad Dawr encontrara una voz legítima y pacífica en el sistema político de la provincia de Salah ad Din.

La declaración del problema en ese entonces era la diferencia que existía entre la tendencia percibida de nuestro ambiente operacional y el estado final deseado:

- Solo teníamos seis meses para influir en la situación que se daba en nuestra área de operaciones (*AO*). Después de eso, los gobiernos a nivel de distrito y locales y las fuerzas de seguridad tendrían que valerse por sí mismos.

- Había una gran fuerza conformada por los Hijos de Irak al cual el gobierno se negaba remunerar. Ya el grupo *JRTN* estaba activamente reclutándolos, y todos estos eran potenciales insurgentes si la situación empeoraba después de nuestra partida.

- El distrito de ad Dawr no tenía representación política alguna en el gobierno provincial de Salah ad Din. Cuando se acabaron los fondos de las fuerzas de la coalición, se terminaron los proyectos en el distrito, fomentando así el descontento en la población rural (gran parte de la cual estaba conformada por ex integrantes de los Hijos de Irak).

Nuestra metodología operacional era intentar encontrar empleo alterno para los Hijos de Irak y fomentar una relación duradera entre el gobierno de distrito de ad Dawr y el gobierno provincial de Salah ad Din después de la salida de las fuerzas estadounidenses.

Además, sin duda alguna, colaborábamos con las fuerzas de seguridad iraquíes (*ISF*, por sus siglas en inglés) en nuestra área de operaciones, de conformidad con las directivas de la brigada.

Decidimos expresar esta metodología operacional al batallón usando una estructura

de líneas de iniciativa que sería inmediatamente familiar para los comandantes. Sin embargo, debajo de las líneas de iniciativas, también incluimos un diagrama que gráficamente ilustraba la meta de nuestros esfuerzos, es decir, incrementar el poder político del distrito de ad Dawr mientras se reducía la cantidad de Hijos de Irak. El diagrama, junto con una nueva declaración de misión e intención del comandante, constituyó el diseño de la campaña del batallón.

Con este diseño establecido, la plana mayor del batallón *Patriot* nuevamente se transformó en una estructura tradicional del *MDMP* y finalizó un plan que formó las fuerzas del batallón, asignó tareas y objetivos a cada unidad y sincronizó y proporcionó recursos para lograr la intención del comandante. El resultado fue un plan de campaña que la fuerza de tarea empleó en Irak.

Comprensión emergente, diseño emergente

No es de sorprender que el aprendizaje comenzara casi inmediatamente después de que el batallón *Proud American* llegó a Irak. Comenzó a emerger un patrón mientras comenzábamos el proceso de relevo en el lugar y la colaboración con líderes clave en el área de operaciones. Todos los negociadores que manejaban el poder, integrantes de los concejos provinciales, oficiales de la policía y burócratas clave, pertenecían a una ciudad en el área de operaciones, al Alam, al otro lado del río Tigris de Tikrit. Además, todos provenían de la misma tribu, los al Jibouri. De igual manera, todos los líderes clave que conocíamos en el gobierno del distrito de ad Dawr eran de la ciudad de ad Dawr y de la tribu al Duri. Los integrantes de la plana mayor comenzaron a sospechar que el motivo de la desprotección socio económica en el distrito de ad Dawr no era política, sino tribal. Decidimos que necesitábamos reestructurar el problema.

Un equipo improvisado de diseño se reunió, e inmediatamente comenzó a consultar toda la información de fuentes secretas y no clasificadas disponibles sobre la historia de las tribus al Jibouri y al Duri. Luego de unos cuantos días de investigación, pensamos que habíamos

encontrado una respuesta. Cuando el entonces vicepresidente Saddam Hussein realizó su golpe de estado y derrocó al presidente Ahmad Hassan al-Bakr y asumió el cargo de Presidente de Irak, lo hizo con el apoyo de las tribus de su provincia natal, los al Jibouri y los al Duri. Ambas tribus compartieron el botín de su victoria; los al Jibouri asumieron altos cargos en el Ejército de Irak, especialmente la Guardia Republicana, mientras que los al Duri asumieron muchas de las posiciones políticas, incluyendo la vicepresidencia. Sin embargo, después de la Guerra del Golfo, los al Jibouri decidieron que ya estaban hartos de Hussein y tramaron sucesivas conspiraciones para derrocarlo. Las represalias de Saddam fueron despiadadas. Murieron centenares de al Jibouri de mayor antigüedad.¹³ Solo el que Saddam los necesitaba para administrar las operaciones de su ejército, salvó a la tribu de la destrucción total.

Los al Duri habían permanecido leales durante todo el episodio, así que es posible que los al Jibouri resintieran el hecho que los al Duri no se les unieran cuando se rebelaron contra Saddam. Tal vez algunos de los al Duri incluso participaron en las purgas de los al Jibouri llevadas a cabo por Saddam. Nuestra comprensión ampliada del ambiente nos llevó a pensar que habíamos descubierto una contienda tribal y que la carencia de representación de ad Dawr en el gobierno civil solo era un síntoma de un problema más profundo.

Basados en esta nueva perspectiva, modificamos nuestro planteamiento operacional. El nombre de la línea de esfuerzo “política” cambio a la línea de esfuerzo “socio-política” para indicar que estaríamos lidiando con un gobierno tanto tribal como civil. Continuaríamos fomentando la comunicación entre los gobiernos de distrito y provinciales (en la esfera política), pero también encontraríamos a los líderes clave de cada tribu para promover la reconciliación, una *sulh*, entre las dos tribus (en la esfera social). Con este modificado planteamiento operacional, la plana mayor nuevamente hizo la transición a la estructura tradicional del MDMP, y este proceso generó nuevas tareas especificadas para los comandantes de batería, sincronizadas en tiempo para lograr una nueva y ampliada intención del comandante.



Ejército de EUA, Sgto. Kani Rommigen

Oficiales del Ejército de Irak, jeques, Hijos de Irak y soldados de EUA del 3^{er} Equipo de Combate de Brigada de la 25^a División de Infantería asisten una ceremonia en Tikrit, Irak, 11 de febrero de 2009.

De vuelta a la pizarra

Aunque la plana mayor estaba tan segura de que había encontrado el verdadero problema, este planteamiento solo sirvió para asistir al batallón en la transferencia de autoridad y, por aproximadamente, un mes de operaciones. Comenzaron a surgir problemas con nuestra teoría a medida que los comandantes comenzaron a recorrer la zona de combate y conversaban con los líderes tribales, políticos y de seguridad. Al principio, nadie admitió que había una rencilla, incluso cuando les presionamos para que no los dijeran. Identificamos al jeque de mayor jerarquía de la tribu al Jibouri en Salah ad Din, pero éste no manifestó ninguna hostilidad hacia los al Duri. Tampoco ninguno de los jeques de la tribu al Douri parecieron percibir ninguna desavenencia por parte de los al Jibouri. Además, cuando observamos la situación más minuciosamente, descubrimos interacciones

existentes entre los gobiernos a nivel de distrito ad Dawr y provinciales en Salah ad Din; al Duri, presidente del consejo del ad Dawr, periódicamente viajó a Tikrit para conversar con los integrantes del concejo provincial. Si bien la ciudad de ad Dawr era pobre, carente de servicios básicos ni industria, permanecía en contacto con el consejo provincial.

Otras señales contradictorias también dificultaron nuestra visualización del ambiente. No obstante la ciudad de ad Dawr era pobre, con un prevaleciente desempleo y ningún tipo de industria de la que se pudiera hacer mención, todos los jeques de la tribu al Duri que conocimos parecían tener carros costosos y mucho dinero. Adicionalmente, sin importar cuántos jeques al Duri conocimos, ninguno era el jeque de mayor jerarquía, el jefe de todas las sub tribus de los al Duri. ¿Cómo podía el batallón fraguar una reconciliación sin un jeque que representara a los al Duri?

La ciudad de ad Dawr tampoco pareció responder de la manera prevista. La seguridad física en la ciudad era buena —hasta que llegaron las fuerzas estadounidenses. Cuando los soldados del Batallón *Proud American* llegaron a la ciudad de ad Dawr, encontraron una hostilidad uniforme por parte de la población. La unidad que reemplazamos, la Compañía Bravo del 2º Batallón del 35º Regimiento de Infantería, recibió fuego de armas portátiles casi siempre que entraron a la ciudad. A pesar de la colaboración de la Fuerza de Tarea *Patriot* con líderes clave y un aumento considerable de fondos del Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (*CERP*, por sus siglas en inglés), muy pronto nuestro batallón enfrentó el mismo tipo de recibimiento hostil. Finalmente, esta violencia acabó en tragedia cuando el soldado Tony Carrasco fue asesinado de un disparo en ad Dawr el 4 de noviembre de 2009.

Resultó evidente para la plana mayor que su comprensión del área de operaciones (y por consiguiente, el planteamiento operacional) era defectuosa. Necesitábamos encontrar una nueva teoría que explicara mejor lo que observábamos en el terreno. El batallón comenzó otro proceso de reestructuración. Buscamos obtener más información, buscando ampliar nuestra comprensión mediante la participación

de otras tribus para obtener una perspectiva neutral. El primer extraordinario adelanto ocurrió cuando el batallón habló con el jeque principal de la tribu albu Nasiri, la misma tribu de Saddam Hussein. Como fue el caso con los demás jeques, él no percibió ninguna rencilla entre los al Jibouri y los al Duri. Sin embargo, lo más curioso fue que, al preguntarle el nombre del jeque principal de los al Duri, puso reparos, evidentemente incómodo con la pregunta.

El batallón también solicitó la opinión de funcionarios de seguridad iraquíes con experiencias en la ciudad. Gran parte de la información más valiosa provino de un teniente coronel policía de la tribu al Duri que había sido expulsado de la ciudad en el año 2006. Nos dijo que él y su padre, uno de los jeques de la sub tribu de los al Duri, se habían esforzado por hacer al consejo y a las fuerzas de seguridad del distrito más inclusivos, concediendo derechos a no solo los 35.000 habitantes de la ciudad de ad Dawr, sino también a 40.000 más que vivían fuera de la misma, en las zonas rurales del distrito.¹⁴ El alcalde y el representante del concejo del distrito se opusieron a esta iniciativa. Su oposición culminó en la expulsión del teniente coronel de la ciudad, la violenta intimidación que hizo que muchos de los líderes tribales del consejo abandonaran el distrito, y en diciembre de 2006, un ataque con carro bomba destruyó el centro de coordinación conjunto donde trabajaba la fuerza de seguridad más inclusiva.¹⁵ Cuando se disipó el humo, el concejo del distrito y la policía de ad Dawr fueron dominados por una sola sub tribu de los al Duri.

La plana mayor comenzó un análisis de la historia reciente de la ciudad de ad Dawr, según lo relatado por los oficiales en el batallón que habían servido en el área en previas asignaciones y lo que se encontró en documentos que se pasaron de una unidad a otra desde el comienzo de la guerra. La investigación reveló que las experiencias de la Fuerza de tarea *Patriot* en ad Dawr no era única. Cada unidad que había asumido la responsabilidad de la seguridad en la ciudad de ad Dawr desde el 2003 había formulado un planteamiento de contrainsurgencia estandarizado similar: es decir, identificar las quejas subyacentes de la población e intentar abordar los problemas para motivar la

participación de los insurgentes. Cada iniciativa terminó en fracaso. En tres ocasiones distintas, las fuerzas de la coalición había despejado la ciudad de la presencia insurgente y mantenido el control, más recientemente como parte de la “oleada” en Irak en el 2007.¹⁶ En cada instancia,

Fue evidente a la Plana Mayor que su comprensión del área de operaciones (y así el planteamiento operacional) era defectuosa. Necesitábamos encontrar una nueva teoría que explicó mejor lo que observábamos en el terreno.

pareció que se mejoraron las condiciones pero, tan pronto el control de la ciudad fue traspasado a las fuerzas de seguridad del lugar, resurgió la insurgencia.

Con esta nueva perspectiva histórica, comenzamos a formular distintas preguntas para los líderes políticos y tribales en todo el resto del área de operaciones. El panorama que comenzó a surgir refutó nuestra percepción original del ambiente operacional. Repetidas veces, los líderes de todas partes del área de operaciones nos dijeron que la ciudad de ad Dawr se había rehusado a aceptar la realidad actual. Las personas más influyentes de la ciudad eran generales y burócratas de mayor jerarquía del antiguo régimen, ahora excluidos de las oportunidades del nuevo Irak. Eran “niños”, como expresó un jeque, “anclados en el pasado”, y poco dispuestos a avanzar hacia el futuro. Si bien ad Dawr tenía “ciudadanos interesados en el lugar”, no tenía Hijos de Irak; los al Duri jamás se unieron en el “Despertar” ni se opusieron a la insurrección sunita. Cuando al-Qaeda en Irak era poderoso en Salah ad Din, la ciudad lo acogió. Ahora el grupo *JRTN* era poderoso y ad Dawr más bien lo acogió. “al-Qaeda en Irak (*AQI*) o el *JRTN*, nos dijo un líder de mayor jerarquía

de la policía, “son los mismos con una nueva insignia”. La plana mayor también descubrió que Izaat Ibrahim al Duri, el ex Vicepresidente de Irak, era oriundo de ad Dawr, un jeque reconocido del orden Naqshabandi y actual jefe del grupo *JRTN*.¹⁷

Armado con todos estos nuevos datos, el equipo de diseño nuevamente se reunió y desarrollaron una nueva comprensión del ambiente operacional. En primer lugar, pensamos que el elusivo jeque líder de los al Duri, el cual habíamos estado buscando no era ningún otro que Izaat Ibrahim al Duri. La “fama” del grupo *JRTN* era su reputación de resistir a las fuerzas estadounidenses. Al grabar y anunciar videos de sus ataques en Internet, el *JRTN* generó ingresos de individuos con ideas afines de todo el mundo islámico. Planteamos el hecho de que el *JRTN* era, en realidad, la industria principal en ad Dawr, la fuente de riqueza desplegada por los jeques de las sub tribus de los al Duri.

El despejar y mantener el control y otras técnicas de contrainsurgencia había fracasado en ad Dawr porque todas *estaban* basadas en separar a la población de los insurgentes. Pero la población de la ciudad de ad Dawr era los insurgentes y la única manera de tratar sus motivos de protesta sería restaurar el régimen de Saddam Hussein en Irak.

El equipo de diseño también planteó que la mayor desprotección política de ad Dawr que observamos incluso antes de que llegáramos a Irak era verdadera. Las otras tribus en el área habían decidido aunarse al proceso político y participar en el futuro de Irak y, como resultado, le dieron la espalda a los al Duri y a la ciudad de ad Dawr, el centro espiritual del *JRTN*, el cual decidió permanecer en el pasado. Si la concesión de derechos a ad Dawr no era la meta de la Fuerza de Tarea *Patriot*, ¿cuál debería ser nuestra meta? ¿Qué problema deberíamos resolver? Una respuesta comenzó a emerger cuando revisamos el “ruido de fondo” en los apuntes tomados en las reuniones con líderes clave.

El ruido de fondo consistió en asuntos que estos líderes les dijeron a nuestros comandantes, los cuales, al principio no consideramos, porque no estaban relacionados con las preguntas que estábamos formulando. El ruido de fondo era el temor a Bagdad. Un temor persistente y

penetrante de todos los líderes que conocimos en todo el área de operaciones del Batallón *Proud American* era el temor a Bagdad. Este miedo no era infundado. El gobierno central tenía una brigada de policía federal compuesta de chiítas que “ocupaba” la ciudad de Samarra.¹⁸ El gobierno de Maliki repetidas veces realizó operaciones con el fin de detener a líderes del gobierno y de la policía de alto nivel en Tikrit por sus supuestos vínculos con los “ex Baazistas”. Bagdad, en numerosas ocasiones, había emitido y rescindido una orden de despedir a altos funcionarios de la policía, incluyendo al director provincial de la policía, a causa de sus roles en el antiguo régimen Baaz. El poder del *JRTN*, el brazo armado del Nuevo Partido Baaz, en Salah ad Din era la justificación de los temores chiítas de un resurgimiento Baazista.

Los oficiales de la plana mayor pensaron que la tendencia del ambiente era hacia el desastre, si no tomábamos medidas: luego de la salida de las fuerzas de EUA, el gobierno, controlado por chiítas, se sentiría forzado a tomar medidas

severas en la ciudad. Esto podría reavivar el conflicto sectario y, potencialmente, conducir a una guerra civil.

Un segundo análisis de las órdenes de la Fuerza Multinacional en Irak, el Cuerpo Multinacional en Irak y la División Multinacional-Norte reveló que los comandantes en todos los niveles consideraron el posible fracaso de la reconciliación sunita una grave amenaza a la estabilidad futura de Irak. El Batallón *Proud American* tenía ad Dawr en su área de operaciones y se encontraba en una posición ventajosa para lidiar con el *JRTN*, la amenaza más preeminente para la reconciliación sunita.

El batallón difundió la siguiente declaración sobre el problema:

El gobierno de distrito de ad Dawr está controlado por los al Duri, lo cual ocasiona que todo el distrito sea excluido por la provincia, bloquea el acceso a los recursos provinciales, crea refugios seguros para el *JRTN* en la ciudad y alimenta las denuncias del GoI [Gobierno de Irak]



Ejército de EUA. Sgto. Jason Stewart

El sargento segundo de EUA Miguel Rodríguez, de la Batería A, 2º Batallón, 32º Regimiento de Artillería de Campaña, en apoyo de la 4ª División de Infantería, ayuda a despejar el área después de haber recibido fuego de armas portátiles durante una misión de seguridad rutinaria en una zona rural en Tikrit, Irak, 17 de marzo de 2010.

sobre los vínculos Baazistas en Salah ad Din. De dejarle el camino libre, el control ejercido por el ad Dawr sobre los al Duri y el JRTN podría instar al Gobierno de Irak, controlado por los chiítas, a responder por medio de las armas, posiblemente, reavivando una guerra sectaria.

El estado final deseado del batallón se convirtió en la derrota del *JRTN*.

Más que seguir el mismo planteamiento de despejar y controlar que anteriormente había fracasado en ad Dawr, el equipo de diseño propuso un planteamiento operacional compuesto por tres partes, el cual podría darse paralelamente a las tres líneas de esfuerzo como en el diseño de campaña original para reducir al mínimo la interrupción de las operaciones actuales. Sin embargo, cambiamos la “reintegración” por la “transición económica”, para enfatizar el uso del concepto más amplio de habilitación económica del sector rural de ad Dawr. Los elementos clave del planteamiento operacional reflejaron estas tres líneas de esfuerzo:

- Emplear la asociación con las Fuerzas de Seguridad Iraquíes para mantener el conocimiento situacional de la condición de seguridad e interrumpir las actividades del *JRTN* dentro de la ciudad de ad Dawr.

- Usar los vínculos con líderes clave junto con el Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (*CERP*), como poder multiplicador para unificar a los líderes rurales en el distrito de ad Dawr en preparación para las elecciones a nivel de distrito celebradas a finales del 2010.

- Aprovechar los proyectos del *CERP* y la habilidad de los equipos de reconstrucción provincial para ayudar a ad Dawr a desarrollar industrias sostenibles que produzcan empleos —especialmente para los ex Hijos de Irak y otros posibles integrantes del *JRTN*— que serán vitales en una economía iraquí más amplia, después de la salida de las fuerzas estadounidenses.

Así, las líneas de esfuerzo de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes se concentraron en interrumpir las actividades del *JRTN*, pero la operación decisiva ocurrió a lo largo de las líneas de esfuerzo socio-políticas, aunando a los marginados jeques del sector rural de ad Dawr por el gobierno de distrito, controlado por los al Duri. La transición económica se concentraría

en el desarrollo de industrias —principalmente la agronómica— en la zona rural de ad Dawr y empleos para los Hijos de Irak y otros posibles reclutas del *JRTN*. Con estas dos líneas de esfuerzo, la Fuerza de Tarea *Patriot* intentaría motivar la participación política y económica de los al Duri y el *JRTN* y trasladar los centros de poder tanto político como económico fuera de la ciudad de ad Dawr hacia las áreas rurales del distrito.

Luchar por comprender

La clave del éxito de la Fuerza de Tarea *Patriot* fue la energía invertida para aprender acerca del ambiente que nos rodeaba. Si bien en el presente artículo hemos discutido los principales nuevos diseños que ocurrieron durante la operación, efectuamos docenas de pequeñas correcciones del curso y readecuaciones durante todo nuestro despliegue. En nuestros ciclos de localización y adquisición de blancos semanales, había tantas patrullas como fueran necesarias, trabajando para responder preguntas acerca de nuestro ambiente operacional —poniendo a prueba nuestras hipótesis— mientras se intentaban los cambios. La plana mayor pudo continuamente actualizar y revisar su modelo de cómo funcionó el sistema en el área de operaciones de nuestro batallón. Prácticamente, la plana mayor del batallón publicaba, semanalmente, actualizaciones del panorama operacional o cambios de los detalles de las líneas de esfuerzo mientras que el batallón proyectaba su trayectoria futura de la campaña.

Mediante cada iteración del proceso de diseño, basado en una comprensión cada vez más clara de nuestro ambiente operacional, la fuerza de tarea se acercó aún más a su estado final. En todo este proceso de diseño iterativo, los integrantes del estado mayor de la Fuerza de Tarea *Patriot* también aprendieron numerosas lecciones que pueden ser útiles para futuros estados mayores a medida que aventuran en el proceso de diseño. Las lecciones son las siguientes:

Buscar refutar su teoría. Diseñe la campaña de manera que constantemente refute la comprensión original del ambiente y del problema. Si alguien solo intenta comprobar su primera teoría, sin duda alguna, casi siempre encontrará la manera de hacerlo. El Batallón *Proud American* perdió valioso tiempo

pretendiendo reparar una contienda tribal que no existía. Pudimos haber ahorrado mucho tiempo si nos hubiéramos enfocado en refutar nuestra teoría al coordinar una reunión con los al Jibouri y los al Duri.

Consolidar, de manera constante, la comprensión. Quincenalmente, nos reunimos con todos los comandantes y la plana mayor del batallón para discutir lo que observábamos en nuestro área de operaciones. Constantemente, cambiamos el enfoque y formato de esta reunión de manera que la misma jamás se convirtiera en una sesión de información árida sino que permaneciera un diálogo. Frecuentemente, invitamos a otros visitantes a nuestra área, incluyendo a los equipos de terreno humano, el equipo táctico de operaciones psicológicas y los equipos de reconstrucción provincial para que nos dieran sus opiniones.

Nada es “ruido de fondo”. Cada información enriqueció nuestra comprensión del ambiente. Solo porque un hecho actualmente no es importante para el equipo de diseño, no significa que no pueda ser importante en el futuro, a medida que evoluciona la comprensión del equipo.

Perdimos muchas piezas importantes del rompecabezas para comprender la política de la provincia de Salah ad Din. Los hechos no respondieron las preguntas que formulamos en aquel momento. La plana mayor necesitaba

un método para captar y listar cada detalle descubierto acerca del ambiente operacional para que, en caso de que cambiara la pregunta, no se tuviera que exponer a los soldados al peligro para recolectar información que antes tenía la unidad pero que la había perdido.

Conclusión

En fin, los esfuerzos del Batallón *Proud American* produjeron un efecto en el distrito, en el *JRTN* y en el futuro de la reconciliación sunita:

- Una serie de redadas a gran escala, encabezadas por las Fuerzas de Seguridad Iraquíes desestabilizaron las actividades del *JRTN* en los días cruciales antes de las elecciones nacionales.

- Los gobiernos a nivel de provincia y distrito encontraron empleo para la gran mayoría de los Hijos de Irak en nuestro área de operaciones.

- A través de proyectos específicos de CERP, especialmente para la infraestructura de energía eléctrica, la fuerza de tarea fue capaz de reactivar la latente industria agrícola en la zona rural de ad Dawr y proporcionó empleo a muchos más Hijos de Irak.

- Fuimos capaces de dejar a la unidad que nos sustituiría, una coalición unida de jeques de la zona rural de ad Dawr, organizada y motivada para competir en las elecciones de distrito a finales del 2010. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Panfleto 525-5-500 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA (Government Printing Office [GPO], 28 de enero de 2008), p. 17.
2. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: GPO, diciembre de 2006), págs. 4-3.
3. Wass de Czege, Huba, "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions," *Military Review* (January–February 2009): págs. 5-6.
4. *Ibid.*, págs. 4-6.
5. Banach, Coronel Stefan J. y Alex Ryan, "The Art of Design: A Design Methodology," *Military Review* (March–April 2009): págs. 107-108.
6. El Panfleto 525-5-500 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, p. 26; el *FM 5-0 The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 26 de marzo 2010), págs. B1-B5.
7. "Silhouettes of Steel: 1st Infantry Division," *Fires Bulletin* (Noviembre-diciembre de 2009): p. 18.
8. U.S. Joint Forces Command, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 26 de diciembre de 2006), p. IV-9.
9. Banach y Ryan, págs. 110-11.
10. Bruno, Greg, "Finding a Place for the 'Sons of Iraq,'" Council on Foreign Relations, 9 de enero de 2009, <<http://www.cfr.org/publication/16088/>> (6 de enero de 2010).
11. Lawrence, Quil, "U.S. Sees New Threat in Iraq from Sufi Sect,"

- NPR*, 17 de junio de 2009, <<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=105507397>> (1 de abril de 2010).
12. Gearan, Anne, "Gates: Some Troops May Leave Iraq Early," *Associated Press*, 29 de julio de 2009, <<http://www.time.com/time/printout/0,8816,1913383,00.html>> (6 de enero de 2010).
13. Hiro, Dilip, *Neighbors, Not Friends: Iraq and Iran after the Gulf Wars* (Nueva York: Routledge, 2001), p. 92; Robertson, Phillip, "The dead rise from the earth," *Salon*, 26 de abril de 2003, <<http://www.salon.com/news/feature/2003/04/26/graves/index.html>> (25 de enero de 2010); *Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor*, "Iraq: A Population Silenced" (Washington, DC: Departamento de Estado de EUA, diciembre de 2002), p. 11.
14. "Ad Dawr—Site of Saddam Hussein's Capture," *GlobalSecurity.org*, <<http://www.globalsecurity.org/military/world/iraq/ad-dawr.htm>> (1 de abril de 2010).
15. Ford, Sargento Joshua R., "Combat Operations in Ad Dawr," *The Static Line* (abril de 2007): págs. 4-5, <http://www.bragg.army.mil/82DV/Static%20Line/vol.%201,%20issue%208_small.pdf> (1 de abril de 2010).
16. 18. *Ibid.*
17. "Post-SOFA Motivations of Iraqi Insurgents" (Oyster Point, Virginia: Human Terrain Systems Research Reachback Center, 30 de noviembre de 2009).
18. Kitfield, James, "The Thin Iraqi Line," *National Journal* (8 de junio de 2007): <<http://www.nationaljournal.com/about/njweekly/stories/2007/0608nj1.htm#>> (3 de abril de 2010).