

# La Reorganización de la Brigada

Coronel Paul C. Hastings,  
Teniente Coronel Thomas M. Zubik y  
Teniente Coronel Eric K. Little, Guardia Nacional del Ejército de Illinois.

*Las experiencias pueden perderse. Además de ser peligroso, es un defecto. También pueden pasar a ser un dogma y convertirse en letra muerta— lo que no es menos peligroso y es un agravio, ya que no es labor de la experiencia evocar el pasado, sino construir el futuro.*

—Coronel Hemann Foertsch, *The Art of Modern Warfare*, 1940

**E**L 33<sup>AVO</sup> EQUIPO de Combate de Brigada de Infantería (IBCT), de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois, completó su periodo de reorganización de un año de duración en septiembre de 2010, después de lo que podría describirse como una de las misiones más descentralizadas y geográficamente dispersas, a nivel de brigada, en las actuales operaciones de EUA.

El 33<sup>avo</sup> IBCT se movilizó y desplegó en Afganistán por un periodo de cuatro meses, de junio a septiembre de 2008, en 38 paquetes de unidades separadas, en apoyo a la Operación Libertad Duradera (*Enduring Freedom*). A fin de ejecutar este despliegue, la brigada se reorganizó en 44 equipos de asesoría para la policía, seis equipos de adiestramiento integrado, un batallón de contrainsurgencia, un batallón de protección de fuerza, dos compañías de fuerzas de seguridad de propósito especial, una fuerza de tarea logística, un grupo de consejería y una comandancia de fuerza de tarea conjunta combinada. Casi 3.000 soldados fueron desplegados.

Algo que complicaba las cosas era el hecho de que no todas las unidades trabajaban para la

brigada durante su despliegue. Aproximadamente un tercio de la brigada fue asignada a los comandos regionales de las Fuerzas Internacionales de Asistencia en Materia de Seguridad, mientras los restantes dos tercios trabajaban para el General de División Richard Formica, comandante del Comando de Transición Combinado en Materia de Seguridad en Afganistán. Este conjunto de misiones no rutinarias requirió que la brigada redistribuyera gran parte de sus mandos y la mayoría de su personal. Al final, esto surtió un profundo efecto en la reorganización de la 33<sup>ava</sup> Brigada de Infantería.

## La reorganización y el modelo **ARFORGEN**

El modelo de Generación de Fuerza del Ejército (*ARFORGEN*, por sus siglas en inglés) ha probado ser una metodología ideal para garantizar que el Ejército pueda proporcionar a los comandos combatientes una combinación versátil de capacidad y destreza, de ser necesario.

Posiblemente, la reorganización— la reconstrucción después de un despliegue—es el periodo más crítico del ciclo de la *ARFORGEN*. Es una tarea desalentadora debido a la tendencia natural de querer tomar un descanso luego de regresar a Estados Unidos. Con toda certeza, reorganizarse no significa “relajarse”. Los líderes no pueden relajarse porque sus unidades sufrirían las consecuencias. Los soldados no pueden relajarse porque la mayoría regresa al trabajo, mientras que simultáneamente deben reintegrarse a su vida familiar. O peor aún, están

---

*Coronel Paul C. Hastings es el comandante del 33<sup>avo</sup> IBCT, Guardia Nacional del Ejército, del Estado de Illinois. También se desempeña en calidad de inspector de bancos en el Federal Deposit Insurance Corporation, Chicago, Illinois.*

*El Teniente coronel Thomas M. Zubik es el oficial de operaciones de la sección S3, 33<sup>avo</sup> IBCT, Guardia Nacional*

*del Ejército de Illinois. Además se desempeña como trabajador social en Elgin, IL.*

*El Teniente coronel Eric K. Little es el director de operaciones de propiedad y fiscales de la Guardia Nacional del Ejército en Springfield, Illinois. Durante su despliegue se desempeñó en calidad de comandante del 64<sup>avo</sup> Batallón de Apoyo de la Brigada, 33<sup>avo</sup> IBCT.*



*Un soldado estadounidense con la Guardia Nacional del Ejército de Illinois provee seguridad durante las operaciones de combate en la provincia de Paktia, Afganistán, 17 de abril de 2009.*

tan estresados que no asimilan que están de vuelta a casa o de regreso al trabajo. Claramente, sin una reorganización adecuada, una unidad no puede efectivamente recuperarse. Por otra parte, debido a que la línea de tiempo de la *ARFOGEN* a menudo es comprimida y rígida, el dejar pasar un año sin hacer una mejora substancial puede resultar devastador.

### **El establecimiento de una visión para la reorganización**

Al igual que todas las operaciones, la reorganización comienza con el desarrollo de una evaluación detallada de la situación y la visualización de un estado final deseado. Nuestra brigada comprendió la situación: 3.000 de los soldados estaban readaptándose a sus vidas. Lidiaban con duros momentos económicos, problemas de readaptación e intentando reinsertarse a la vida familiar, al trabajo y a la Guardia Nacional del Ejército. El despliegue escalonado y descentralizado también hizo estragos con la logística y la rendición de cuentas.

Junto con estos obstáculos, los indicadores de adiestramiento y apresto eran bajos, en el mejor de los casos. Teniendo en cuenta estas cuestiones relacionadas entre sí, tuvimos que analizar cada área por separado y luego sintetizar nuestros hallazgos para elaborar un plan lógico, a fin de reorganizar la brigada. Nuestro objetivo era restablecer la 33<sup>ava</sup> Brigada de Infantería como el IBCT principal en la Guardia Nacional del Ejército, totalmente preparado para llevar a cabo el “Primer año de adiestramiento” del ciclo de la *ARFORGEN*. Nuestro primer desafío era desarrollar una metodología ordenada y de fácil comprensión para enfrentar las innumerables tareas que necesitábamos completar para el 1 de octubre de 2010—un año después de haber regresado a casa, luego de un intenso despliegue, e intentar encontrar el equilibrio.

### **Las líneas de esfuerzo**

A fin de expresar nuestra visión para la reorganización, utilizamos distintas y complementarias líneas de esfuerzo del Ejército:

liderar, entrenar, sostener y cuidar. Estas se centraron en las áreas de cada nivel de mando a fin de abordarlas, a medida que comenzaron a poner en acción sus procesos de planificación individual. En la Figura 1 se refleja, en términos generales, los temas más importantes dentro de cada línea de esfuerzo. En las Figuras 2 y 3 se indican los objetivos específicos para cada una de ellas.

La línea de esfuerzo “principal” influencia todas las demás iniciativas y acciones. Desde los comandantes de más bajos escalones hasta el comandante de brigada, deben proporcionar la energía y el enfoque necesario para garantizar que las unidades y los soldados salven los obstáculos que se les interpongan en sus caminos. El desafío, por supuesto, es que los mismos comandantes están mental y físicamente agotados a causa de su despliegue de un año de duración e intentan encontrar el equilibrio en sus propias vidas. Hay que añadir al hecho que la mayoría de ellos son guardias tradicionales y deben paralelamente restablecer su situación con los jefes de sus trabajos a tiempo completo y reconectarse con

sus familias, mientras trabajan para reorganizar la brigada.

A su regreso a Estados Unidos, la preocupación inmediata del 33<sup>avo</sup> IBCT fue restablecer su cadena de mando. Analizamos en detalle a nuestros comandantes de compañía y sargentos primeros, ya que serían las piezas clave. Analizamos a cada uno de los 31 equipos de comando de compañía y se determinó la posibilidad de mantenerlos en sus actuales puestos. Si bien algunos estaban dispuestos a trasladarse debido a un ascenso, muchos quisieron permanecer en sus puestos para ver a sus unidades pasar por todo el proceso de reorganización. La decisión en cuanto a si se debería cambiar a estas personas claves cayó sobre los comandantes de batallón y el comandante de brigada.

Además, hicimos nuestra prioridad el identificar, potenciar y hacer responsables a todos los mandos directos. Los comandantes de equipos, escuadras y secciones son los primeros en saber cuándo un soldado está abrumado por la presión del proceso de reintegración. Directamente los potenciamos



FRG      Grupo de Preparación de Familia  
 LDR      Líder  
 OIP/CSDP      Programa de Inspección de la organización/Programa de Disciplina de Abastecimiento del Comando  
 OPD/PME      Desarrollo Profesional para Oficial/Educación Militar Profesional

**Figura 1. Las líneas de esfuerzo para la reorganización del comandante**

para que se hicieran cargo de sus soldados luego de cada ejercicio y garantizaran que cada soldado asistiera al programa de reintegración de Illinois. Si bien esto puede parecer una responsabilidad evidente, la dificultad de estos líderes radica en mantener la conexión con los soldados geográficamente dispersos. Como brigada, incentivamos a estos jóvenes comandantes a través de visitas a las fábricas militares, realizamos conferencias telefónicas, enviamos cartas de motivación y emitimos directivas claras.

Liderar al 33<sup>avo</sup> IBCT fue más que restablecer nuestra cadena de mando y hacer responsables por sus soldados a los mandos de pequeñas unidades. Como se ilustra en las Figuras 1 y 2, otros componentes clave incluyen la implementación de un programa efectivo de desarrollo profesional para oficial y de educación militar profesional, llenar las vacantes de mando creada por el desgaste del personal y el desarrollo de un programa oficial de captación (definido como Iniciativa de selección de comandantes de combate).

## **Las líneas de Esfuerzo de entrenamiento**

El entrenamiento no se omite durante la reorganización. De ahí que una brigada debe llevar a cabo la mayor parte del mismo, especialmente, la idoneidad de calificación militar (DMOSQ) y la educación necesaria para los ascensos. Aunque estén en el teatro, el oficial de operaciones del 33<sup>avo</sup> IBCT, en estrecha colaboración con la Guardia Nacional de Illinois, asegura suficientes fondos para que cientos de soldados asistan a las escuelas. Siempre que sea posible, enviamos a nuestros soldados bajo el Título X, lo que significa que se informó a la escuela desde el teatro. Si bien esto extiende su despliegue de tres a cuatro semanas más, permite que nuestros soldados cumplan con los requisitos obligatorios de educación militar, les abre las puertas para aprovechar oportunidades de avance en sus carreras y, más importante aún, asegura que no haya una interrupción relacionada con su trabajo militar en su reintegración a la vida civil en los años por venir. Este proceso mejora la moral del soldado y el apresto de la unidad además de apoyar a la Guardia Nacional del Ejército de Illinois y el plan de integración del IBCT.

El siguiente paso a tomar en la línea de iniciativa de “entrenamiento” fue el uso de nuestro gran número de veteranos combatientes para que ayudaran a adiestrar a 500 soldados quienes se habían alistado en el IBCT mientras estábamos desplegados. A fin de lograr el entusiasmo por el entrenamiento, el comando de brigada fue a los batallones subordinados para compartir nuestra visión de reorganización y capacitarlos en el cambio de paradigma del General Casey en cuanto al entrenamiento. Necesitábamos que nuestros veteranos hicieran uso de su experiencia para ayudar a desarrollar a los soldados para futuros combates. Ejercimos presión a nuestros jóvenes capitanes, tenientes y sargentos para que “se hicieran cargo” de su adiestramiento y dieran lo mejor de sí. Nuestra finalidad era la de garantizar que nuestros mandos más jóvenes estuvieran a tono con nuestras líneas de esfuerzo y mostrarles nuestro respeto por su experiencia y destrezas.

Una vez que se completó el proceso de reintegración inicial, hicimos que los comandantes de compañía y sargentos primeros se concentraran en mejorar los indicadores de alistamiento de la unidad: fortaleza, DMOSQ, AWOL, asistencia a clase y rendimientos decrecientes que son los indicadores clave para cualquier unidad de la Guardia Nacional del Ejército. Hicimos saber a toda la brigada que este “informe de notas” afectaría directamente nuestro futuro despliegue, ya sea como unidad IBCT independiente o como una brigada que llevaría a cabo distintas misiones de manera descentralizada. En términos sencillos, le dejamos saber a los comandantes de compañía y a los sargentos primeros que no podían descuidar estos indicadores de alistamiento.

Otro componente clave para el éxito fue el desarrollo de los jóvenes comandantes. Instamos a los batallones a desarrollar líderes flexibles y adaptables, que pudieran pensar rápidamente, comprender y reaccionar bajo los rigores de las operaciones de espectro total. El S3 de la brigada y su estado mayor estudiaron la guía de desarrollo del líder de 2009 del General Casey para dominar a cabalidad el cambio de paradigma en cuanto al entrenamiento, referente a:

- Especificidad y compresión de tiempo, versus complejidad y tiempo prolongado.
- Descentralización.
- Problemas mal planteados.



Un evento clave que incorporó este entrenamiento fue la conferencia de los comandantes más antiguos, donde se analizaron las situaciones reales enfrentadas por los soldados del 33<sup>avo</sup> IBCT durante su despliegue.

Otra pregunta fundamental que abordaron los instructores de la brigada fue “¿Qué diferencia hay entre una brigada y otra?” La respuesta fue clara: la integración y la maximización de la tecnología a nivel de soldado y unidades pequeñas. Si una brigada no puede plenamente emplear las nuevas tecnologías tales como los Sistemas de Comando de Batalla del Ejército (ABCS, por sus siglas en inglés), los Sistemas Aéreos no Tripulados (Shadow UAS), las comunicaciones (WIN-T) y la artillería (Sistema de artillería de campo M119A2), entonces su capacidad para ejecutar las operaciones de espectro total se hace imposible de lograr. Conociendo esta situación, concentramos nuestra energía en tener estos sistemas totalmente tripulados y funcionando en un periodo de 6 a 12 meses. Llevamos a cabo un nuevo entrenamiento de equipo para el Shadow UAS, WIN-T y M119A2 Howitzer. Iniciamos la planificación de recursos para los equipos de entrenamiento móviles para todos nuestros ABCS y programamos la participación en dos ejercicios de comando de batalla de espectro total. En resumen, los instructores del IBCT garantizaron que estos nuevos sistemas digitales estarían operando y se ejercitarían de una manera colectiva y en todos los escalones, con el fin de liberar a nuestros batallones y compañías para que entrenaran y desarrollaran escuadrones y pelotones letales, cumpliendo la visión del comandante en cuanto a capacitarlos para operaciones de espectro total independientes durante el siguiente despliegue.

A fin de que todos los niveles de mando comprendieran el mensaje, la brigada organizó una conferencia para todos los mandos, durante la cual el comandante de la brigada expuso su visión junto con la estrategia de entrenamiento de tres años de duración, a fin de garantizar que comprendieran lo que nos deparaba y lo asumieran. En la figura 3 se muestra la visión del comandante en la que describe las condiciones dónde y cómo la brigada pelearía durante su siguiente despliegue. Luego se presentó una conferencia por el S3 de la brigada y un S3 de

batallón, seguida por una conferencia de liderazgo. Esto creó un plan específico para nuestra visión de entrenamiento, garantizando que la brigada estuviera completamente digitalizada y todos los operadores de las funciones de combate estuvieran integrados y sincronizados. El planificar de peor manera sería desafiar la historia reciente.

El 33<sup>avo</sup> IBCT es el principal Equipo de Combate de Brigada de Infantería en el ARNG, considerado como la mejor unidad del Componente de la Reserva para una misión como fuerza expedicionaria para el año fiscal 2013. Preveo combatir contra una fuerza insurgente de baja tecnología que usa los IED (Dispositivos explosivos improvisados), fuego indirecto y complejas emboscadas llevadas a cabo por unidades pequeñas. El combate será en un terreno difícil, en grandes distancias y entre pequeñas aldeas civiles. El IBCT luchará contra este enemigo mediante el desarrollo de líderes de pequeñas unidades capaces de realizar operaciones en columnas de vehículos, aeromóviles, desactivar los IED, reaccionar adecuadamente ante los fuegos indirectos, llevar a cabo operaciones de contraemboscadas y cerco y búsqueda. Nuestros comandantes deberán ejecutar operaciones con planificación descentralizada; coordinada localización y adquisición de objetivos, fuegos e ISR (inteligencia, vigilancia y reconocimiento); y planes, seguridad y operaciones de sostenimiento. Los batallones y el IBCT, como dueños del terreno, se destacarán en la planificación concurrente mediante la integración del ABCS en todos los aspectos del comando de batalla. La parte integral del éxito es usar nuestros recursos del ISR para encontrar específicos blancos de gran valor que impulsarán las operaciones. Los líderes del IBCT serán diestros en la eficaz integración de las operaciones de información, interactuar con la población del lugar y maximizar nuestros esfuerzos con los medios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales. A nivel individual, la base de este éxito son los líderes culturalmente sensibles, éticos y morales, lo suficientemente astutos para resolver problemas difusos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Igualmente, lo suficientemente resistentes como para soportar los rigores de las operaciones de combate durante esta larga lucha.

## Tareas Clave (LOE) del Comandante



L I D E R A R	<b>Mando y Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los líderes son entrenados en comando en el año fiscal 2011</li> <li>• Los líderes integran el comando y el ABCS.</li> <li>• Se identifican los futuros mejores líderes (BCT) para el despliegue.</li> </ul>
	<b>OPD/PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Visitas profesionales, reuniones de oficiales, sesiones de discusión profesional)</li> <li>• El 100 por ciento de afiliación con la organizaciones afiliadas a NGAL, NGAUS o PME (en el año fiscal 2011).</li> <li>• Los ejercicios incorporan el OPD en la COIN, mentalidad de batalla, MDMP o FSO</li> </ul>
	<b>Designación de grados superiores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar el 95 por ciento de los puestos de los oficiales y suboficiales</li> <li>• Evaluar a no menos de 55 oficiales en el año fiscal 2011</li> </ul>
	<b>Selección de comandantes de combate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los siguientes años nombrar 75 tenientes</li> <li>• Llevar a cabo un proceso educativo orientado hacia los suboficiales y un proceso de selección</li> </ul>
E N T R E N A R	<b>Comando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los mandos y estados mayores lograr competencia en el MDMP en el año fiscal 2011</li> <li>• Con los mandos y los estados mayores integrar el proceso de órdenes ABCS en el año fiscal 2012</li> </ul>
	<b>Orden de marco conceptual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de marco conceptual Incorporar órdenes de adiestramiento anual en la modalidad de adiestramiento de tres años de duración</li> </ul>
	<b>Indicadores de Apresto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr &gt; 95 por ciento de DMSQ y &gt; 95 por ciento de Fortaleza total</li> <li>• 1 por ciento de NOVAL; 2 por ciento de rendimiento decreciente</li> </ul>
	<b>Operaciones de espectro total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la METL en todos los niveles con el BDE METL</li> <li>• Las unidades llevan a cabo la FSO en un entorno COIN</li> </ul>

ABCS Sistema de Comando de Batalla del Ejército  
 DMOSQ Idoneidad militar  
 LOE Líneas de Esfuerzo  
 METL Lista de Tareas Esenciales para la Misión  
 NGAUS Asociación de la Guardia Nacional de Estados Unidos  
 OPD Desarrollo Profesional para Oficiales

COIN Contrainsurgencia  
 FSO Operaciones de espectro total  
 MDMP Proceso de toma de decisiones militares  
 NGAI Asociación de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois  
 NOVAL Comisiones de servicio  
 PME Educación Militar Profesional

**Figura 2. Subtareas y objetivos para las líneas de esfuerzo de mando y entrenamiento**

### Las líneas de esfuerzo de sostenimiento

El desafío más intenso que encontramos cuando nos replegamos fue la rendición de cuentas y el mantenimiento. Ambos coparon nuestra línea de esfuerzo de “sostenimiento”. Debido a que la brigada se había desplegado en 38 paquetes de unidades independientes, la distribución doctrinal de personal y equipo sencillamente no venía al caso. Literalmente, miles de piezas de equipo fueron transferidas por toda la brigada para satisfacer los requisitos de la misión. En efecto, la brigada fue completamente

desmantelada, lo que requiere un significativo esfuerzo logístico para reconstituirla, al mismo tiempo que se lleva a cabo la reorganización de personal y entrenamiento. Por otra parte, el 33<sup>avo</sup> IBCT se desplegó sin el beneficio de contar con personal y estructura especializada en la rendición de cuentas. Esto generó las condiciones para que cayera una tormenta de complicaciones en cuanto a completar la reorganización en un término de un año, si no antes.

A su regreso a Estados Unidos y antes de que la reorganización de equipamiento formal pudiera comenzar, la brigada tuvo que rendir cuentas

por todos los elementos sensibles de la unidad. Esta fue una significativa tarea ya que muchos de los artículos se habían traspasado a cientos de pequeños equipos dispersos por todo Afganistán y no se habían efectuado las correcciones a su regreso. Esto ocasionó confusión en toda la brigada. Una estrecha coordinación con el G4 de la Guardia Nacional de Illinois, el S4 de la brigada y los oficiales encargados del inventario, solucionó esta situación.

La siguiente tarea fue establecer la rendición de cuentas de equipo individual y de unidad. Cada soldado movilizado completó el 100 por ciento de su inventario de equipo después de la movilización. Usamos este listado para identificar las deficiencias y desgaste normal de los artículos que necesitaban ser reemplazados o cambiados.

Al finalizar el recuento, la brigada solicitó un reabastecimiento por cada pérdida y lo financiamos por medio del programa de reajuste. Por último, inmediatamente después que se recibieron todos los contenedores de equipos, se hizo un inventario del total de los elementos nuevos y los ya en existencia. Durante el inventario, descubrimos que varios de estos contenedores habían sido abiertos durante el paso por el Puerto de Karachi, Paquistán, y una gran cantidad de equipos no esenciales para la misión habían sido robados. Esto agregó otro nivel de complejidad a los problemas de rendición de cuentas. Luego de varios meses, fusionamos los recibos nuevos y viejos y ejecutamos múltiples investigaciones administrativas sobre los elementos perdidos, para responder por las deficiencias. Al concluir todos



El 33avo IBCT es el principal Equipo de Combate de Brigada de Infantería en el ARNG, considerado como la mejor unidad del Componente de la Reserva para una misión como fuerza expedicionaria para el año fiscal 2013. Preveo combatir contra una fuerza insurgente de baja tecnología que usa los IED (Dispositivos explosivos improvisados), fuego indirecto y complejas emboscadas llevadas a cabo por unidades pequeñas. El combate será en un terreno difícil, en grandes distancias y entre pequeñas aldeas civiles. El IBCT luchará contra este enemigo mediante el desarrollo de líderes de pequeñas unidades capaces de realizar operaciones en columnas de vehículos, aeromóviles, desactivar los IED, reaccionar adecuadamente ante los fuegos indirectos, llevar a cabo operaciones de contraemboscadas y cerco y búsqueda. Nuestros comandantes deberán ejecutar operaciones con planificación descentralizada; coordinada localización y adquisición de objetivos, fuegos e ISR (inteligencia, vigilancia y reconocimiento); y planes, seguridad y operaciones de sostenimiento. Los batallones y el IBCT, como dueños del terreno, se destacarán en la planificación concurrente mediante la integración del ABCS en todos los aspectos del comando de batalla. La parte integral del éxito es usar nuestros recursos del ISR para encontrar específicos blancos de gran valor que impulsarán las operaciones. Los líderes del IBCT serán diestros en la eficaz integración de las operaciones de información, interactuar con la población del lugar y maximizar nuestros esfuerzos con los medios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales. A nivel individual, la base de este éxito son los líderes culturalmente sensibles, éticos y morales, lo suficientemente astutos para resolver problemas difusos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Igualmente, lo suficientemente resistentes como para soportar los rigores de las operaciones de combate durante esta larga lucha.

**Figura 3. La visión de entrenamiento del comandante del 33<sup>avo</sup> IBCT**

los inventarios, se efectuó la rendición de cuentas y se pudo comenzar la reorganización formal en cuanto a equipo.

Un requisito previo para ejecutar cualquier transferencia distinta a la configuración autorizada consiste en garantizar que el 100 por ciento del equipo está asignado e incluido en el programa de reajuste nacional. La Guardia Nacional de Illinois está a cargo de una operación de reajuste nacional financiada por la Oficina de la Guardia Nacional. Este programa da seguimiento y garantiza que regresemos todos los equipos, según los estándares de mantenimiento adecuados. Mientras tanto, en el teatro, el 33<sup>avo</sup> IBCT llevó a cabo un gran esfuerzo en cuanto al diseño de un plan en la administración de estos recursos. La finalización de este plan significó que la operación que se llevaba a cabo en Estados Unidos tuviera una idea clara de lo que iba a regresar y de lo que tendríamos que reajustar.

A fin de apoyar este proceso, un número de soldados replegados por la brigada regresó al servicio activo para ayudar en el proceso de rendición de cuentas, inspeccionar y someter todo el equipo al mantenimiento y a la reorganización. Al mismo tiempo, el S4 del 33<sup>avo</sup> IBCT, apoyado por el G4 del Estado Mayor, reconfiguraron la brigada de 38 paquetes de unidades y todos los medios de retaguardia y los llevaron a Tabla de organización y equipamiento (*MTOE*, por sus siglas en inglés). Rápidamente necesitábamos devolver el equipo adecuado a la unidad correcta a fin de apoyar los nuevos planes de entrenamiento. El G4 y el S4 mantuvieron una constante observación sobre el proceso de reorganización, de manera que las prioridades de esfuerzo permitieran apoyar el entrenamiento. Por ejemplo, un simple entrenamiento de calificación de tiro se convirtió, logísticamente hablando, en un problema complejo. Antes de ir al polígono, era necesario inspeccionar, reparar y redistribuir armas y dispositivos ópticos muy usados durante los combates de un año de duración. Diseñamos las actividades de reorganización para minimizar la fricción y sobretodo apoyar la planificación del entrenamiento.

Las inspecciones se convirtieron en una herramienta vital para evaluar el progreso de la brigada en la configuración del *MTOE*. El éxito requiere una estrecha coordinación, claras

instrucciones y ejecución en todos los niveles desde cada soldado hasta el comandante de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois.

En última instancia, la brigada restableció el proceso de rendición de cuentas, pero a un alto costo en cuanto a tiempo, energía y esfuerzo. La mayor lección aprendida fue que cada soldado debe comprender la importancia que tiene la rendición de cuentas en todo el despliegue. Cada soldado no solo debe cuidar su propio equipo asignado, sino hacerse responsable del cuidado y rendición de cuentas del equipo de la unidad. La rendición de cuentas debe ser una prioridad de mando sumamente clara. Si una unidad no ha logrado un alto nivel en cuanto a la conciencia de cuidado del material antes de su despliegue, evidentemente tampoco lo tendrá a su regreso.

## **Las líneas de esfuerzo sobre el cuidado**

Sin lugar a dudas, el cuidado del soldado fue el desafío más inmediato y urgente de la brigada, al regreso del despliegue. Nuestros soldados regresaron para enfrentarse a tiempos económicos difíciles. Algunos de nuestros hombres y mujeres carecían de las habilidades para enfrentar y adaptarse a la vida después del despliegue. Cada soldado había pasado por distintas experiencias en diferentes partes de Afganistán. La ansiedad de los soldados iba en aumento y se manifestaba en suicidios, intento de suicidios, abuso conyugal, encarcelamiento y consumo de drogas y alcohol. La realidad es que muchos de nuestros soldados estaban a la deriva y el viento los llevaba en muchas direcciones y a peligrosas alturas.

Sin duda, el 33<sup>avo</sup> IBCT tuvo que ayudar a restablecer el equilibrio de cada soldado a través de una efectiva línea de esfuerzo sobre el “cuidado”.

Al igual que la línea de esfuerzo de entrenamiento, esta comenzó cuando la brigada todavía se encontraba en el teatro de operaciones. El destacamento de retaguardia, sus grupos de preparación de familias y la Oficina de Asistencia en Caso de Bajas de la Comandancia de la Fuerza Conjunta de Illinois (*IL-JFHQ*) se unieron con el capellán del Estado a fin de sentar las bases para la línea de esfuerzo sobre el cuidado. Apoyaron a la brigada durante sus momentos más difíciles



cuando sufrió bajas. Sus acciones iniciaron lo que se convertiría en lazos inpercederos entre las unidades, sus familias, las comunidades, otros proveedores de servicio y el 33<sup>avo</sup> IBCT.

Además, la *IL-JFHQ* y el destacamento de retaguardia del 33<sup>avo</sup> IBCT organizaron, planificaron y ejecutaron un programa de reintegración de cuatro etapas. La primera etapa fue una ceremonia de bienvenida a nivel de unidad, realizada inmediatamente después de que la unidad regresó a su cuartel. A pesar de que inicialmente contemplamos un gran evento de bienvenida a casa a nivel de brigada, pensamos que lo mejor era tener 32 diferentes ceremonias en los cuarteles de origen por todo Illinois. Estas ceremonias tuvieron una duración de menos de 20 minutos, permitiendo, de esa manera, que los soldados regresaran a casa con sus seres queridos. La segunda etapa de reintegración comenzó a los 30 días e incluyó seminarios educativos en donde participó cada soldado y su respectiva familia. Se ofrecieron distintos servicios: desde exámenes de lesiones traumáticas del cerebro (*TBI*, por sus siglas en inglés), educación sobre los beneficios de los veteranos, consejería matrimonial y de familia, seminarios de administración financiera, consejería sobre salud mental, una feria de trabajo, hasta reuniones con representantes de la universidad estatal o comunitaria. Si bien el comando ordenó algunas actividades como el examen de *TBI*, muchos eran optativos y los soldados podían elegir a cuáles asistir. La tercera etapa fue similar a la segunda, pero comenzó después de 75 días para detectar problemas que pudieran haber surgido después del programa de 30 días de duración. La etapa final fue una ceremonia formal efectuada cerca o en cada cuartel. Esto permitió a los representantes electos de Illinois, al general encargado del aparato administrativo, al ayudante del general y a los mandos de la brigada con sus subalternos, agradecer personalmente por sus servicios a nuestros soldados, a sus familias, a sus empleadores y a sus comunidades.

También establecimos un dinámico programa de cuidado de las familias *Gold Star* y combatientes heridos. A su regreso a Estados Unidos, el comando del IBCT permaneció bajo el Título X por otros 30 días para visitar a cada una de las 18 familias *Gold Star* y a nuestros soldados heridos,

por todo el país. Una vez que toda la brigada había regresado a casa, el Cuartel de la Guardia Nacional de Illinois llevó a cabo una ceremonia dedicada a la familia *Gold Star* en McCormick Place, Chicago. Aquí, cada familia *Gold Star* fue honrada con una conmemoración especial en la que participaron grandes personajes nacionales e invitados especiales.

Durante todo el proceso de reorganización, los mandos de batallón y compañía continuaron visitando a sus familias *Gold Star* y a los soldados heridos y los invitaron a participar en ceremonias sociales a nivel de unidad. Si bien estos esfuerzos ayudaron a restaurar la brigada, muchos soldados no fueron capaces de salvar la brecha y sobreponerse a la situación. El 33<sup>avo</sup> IBCT y el gobierno del Estado de Illinois desarrollaron una guía específica para guiarnos a través del proceso de reorganización a fin de ayudar a mitigar los posibles problemas catastróficos. La guía incluía lo siguiente:

- Capellanes integrados en toda la brigada—“un capellán estaría en cada ejercicio con armamento, especialmente durante el entrenamiento de tiro al blanco”.
- Desarrollar una metodología a nivel de batallón para enseñar a enfrentar los problemas, sin ser intrusivo o perjudicial, usando la capellanía, el Departamento de asuntos de veteranos y otros recursos clave.
- Desarrollar un diagrama de vinculación de los soldados que presentaban problemas con otros que ejercieran una influencia positiva en sus vidas.
- Enviar por correo “tarjetas de apoyo” y cartas de aliento a los soldados, a las familias y amigos de los soldados de la brigada. Las tarjetas contenían números telefónicos para solicitar ayuda.
- Desarrollar un programa de adiestramiento a los mandos directos sobre cómo aconsejar y apoyar a los soldados que luchan por salir adelante.
- Asociarse con el cuartel de la Guardia Nacional de Illinois y otras brigadas en el estado para aprovechar el apoyo en cuanto a salud mental, hasta el nivel de batallones en cada ejercicio (especialmente durante el tiro rápido). De esta forma se consiguió una cobertura de capellanes a tiempo completo por zona, en todo el estado.



**Figura 4. Subtareas bajo las líneas de iniciativa de mantenimiento y cuidado**

- Lograr el 100 por ciento de respuesta en las evaluaciones de salud
- Capacitar a dos soldados por compañía en cuanto a la “resiliencia”.

Esta guía aumentó la participación de nuestros comandantes subalternos en el cuidado de sus soldados. Nuestro éxito final en esto reside en nuestro cuerpo de suboficiales y la sensibilización de los mandos en todos los niveles.

Para el 33<sup>avo</sup> IBCT, la reorganización culminó con la presentación del cuadro “Forever My Brother (*Mi hermano para siempre*)”, en conmemoración al despliegue de la brigada en la Operación Libertad duradera (*Operation*

*Enduring Freedom*). La reorganización del equipo de combate de la 33<sup>ava</sup> Brigada de Infantería resultó un éxito debido al excepcional apoyo prestado por el mando de la Guardia Nacional del Estado de Illinois y especialmente, al arduo trabajo realizado por los soldados de la brigada, los suboficiales y jóvenes comandantes. Nos comprometimos de lleno para ver al 33<sup>avo</sup> IBCT totalmente reorganizado. Nuestro marco de trabajo giró en torno a cuatro líneas principales de esfuerzo—liderar, entrenar, sostener y cuidar. Pudimos posicionar muy bien al 33<sup>avo</sup> IBCT para ejecutar su siguiente misión, sin importar cuál o dónde. **MR**