

# Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano

Mayor David H. Park, Ejército de EUA

*El autor desea dedicar este artículo al General de Brigada Neil Baverstock (Reino Unido) y al Coronel Bob Thorne (EUA) quienes intentaron poner en vigor la estandarización de la enseñanza y evaluación del MDMP en el Centro del Puesto Consolidado del ANA en Pol-e-Charki, Afganistán durante todo el año 2009.*

*El borrador original de este artículo, solo editado pero al que se le acredita al Coronel Christopher Reed con la debida autorización del autor, fue publicado en el periódico del Equipo de Transición de Validación en Afganistán, agosto de 2009 en el Comando de Transición de Seguridad Combinada-Afganistán.*

**C**ON FRECUENCIA ESCUCHAMOS que los mentores estadounidenses hablan del “acierto afgano”. Gran parte de los mentores citarían lo siguiente: “Es mejor que los afganos lo hagan de una manera aceptable a que lo haga usted a la perfección. Es su guerra, y usted está para ayudarlos a ganarla, no para ganarla en nombre de ellos”.<sup>1</sup> De manera creativa he citado el axioma de Lawrence de Arabia. El problema radica en que estos mentores estadounidenses están usando fuera de contexto la famosa cita. Algunos mentores usan esta frase para manifestar su creencia chauvinista de que los afganos jamás lograrán nuestros estándares, mientras que otros se apoyan en este concepto para encubrir su incapacidad o falta de interés de enseñar y mentorar a sus homólogos afganos.<sup>2</sup>

Según lo explicado por el Teniente Coronel Robert L. Bateman en la edición de diciembre de 2008 del *Armed Forces Journal*, T.E. Lawrence

estaba mentorando a una pandilla de insurgentes, no a una tropa típica que practicaba operaciones de contrainsurgencia.<sup>3</sup> Además, la cita era la número 19 en la lista de 27 obras de mentorización publicada en el diario del ejército británico en Egipto denominada *The Arab Bulletin*, que comienza con la siguiente denegación del mismo Lawrence de Arabia:

Los siguientes comentarios han sido expresados en forma de mandamientos para hacerlos más fáciles de entender y para economizar palabras. Sin embargo, en mi opinión personal, llegaron gradualmente mientras que trabajaba en el Hejaz, y ahora se han plasmado en papel como conceptos para los principiantes en los ejércitos árabes. *Solo aplican al beduino [Beduino, nómadas tribales del desierto;] la gente de la ciudad o los sirianos requieren un tratamiento completamente diferente.* Es obvio que no se adaptan a las necesidades de los demás, o que son inalterablemente pertinentes a cada situación en particular. Tratar con los árabes de Hejaz es un arte, no una ciencia, con excepciones y reglas poco evidentes. [La cursiva es exclusiva del Teniente Coronel Bateman].<sup>4</sup>

Aparte del hecho evidente de que los pastunes y tayikos no están de ninguna manera relacionados con los árabes del Hejaz, salvo su religión en común, hay que recordar que Lawrence de Arabia estaba mentorando a un grupo de insurgentes rebeldes, que luchaban contra un ejército típico de contrainsurgentes del imperio Otomano durante la Primera Guerra Mundial, hace casi un siglo. De haber sido trasplantado en Afganistán

---

*El Mayor David H. Park es el oficial de operaciones para el asistente del comandante general de las Fuerzas de Estados Unidos-Irak. Fue designado a través del Cuerpo de Adiestramiento para Oficiales de la Reserva del Ejército (ROTC, por sus siglas en inglés), Universidad de*

*Georgetown, donde recibió su Licenciatura en Servicio Extranjero y su Maestría en Estudios de Seguridad Nacional. En calidad de oficial de Infantería de la Marina de EUA, sirvió en distintos puestos de comando y Estado Mayor, lo que incluye seis asignaciones a Afganistán, Irak y Corea.*

en 2009, sería un asesor de los muyahidines chechenos de los talibanes, en lugar de un mentor de la fuerza de la coalición, desarrollando un ejército típico. Gran parte de los mentores usan la cita de Lawrence sin el pleno entendimiento de su contexto, lo que permite continuar un “desacierto afgano”, creyendo que están perpetuando un “acierto afgano”.<sup>5</sup>

Nos guste o no, la doctrina del Ejército Nacional Afgano (*ANA*, por sus siglas en inglés) es una copia exacta de la doctrina estadounidense. Hemos llegado al país y hemos establecido su actual ejército. Los oficiales militares estadounidenses y contratistas crearon la doctrina del *ANA* y la Tabla de organización y equipamiento. A fin de que funcione, los mentores deben ceñirse a la enseñanza de la doctrina operacional estadounidense de los afganos. Los afganos pueden pelear.<sup>6</sup> Necesitan nuestra ayuda para desarrollar sistemas autosuficientes a fin de establecer un Ejército normal con conocimientos tácticos y operacionales en todo el espectro de las operaciones. Ya no estamos formando una fuerza de muyahidines para atacar a un enemigo de la Guerra Fría.

En general, las unidades del Ejército Nacional Afgano están sumamente centralizadas y jerarquizadas, cuyos centros de gravedad son sus sistemas de mando y control, en particular, los sistemas de las secciones de operaciones (S3) del Cuerpo de Ejército y Brigada. El objetivo principal de la mentorización es la transferencia de nuestros sistemas de mando y control a estos centros de gravedad. Si enseñamos apropiadamente al *ANA* los sistemas de mando y control, el mismo producirá mejores órdenes de operaciones y será más competente. El resultado de esta espiral ascendente de habilidad táctica y operacional será la finalización con éxito de la misión del Programa de mentorización de la fuerza de la coalición, permitiéndonos retirarnos de Afganistán con éxito y honor.



Foto cortesía del autor

*El Centro de gravedad del ANA es el comandante de brigada y el oficial de la sección de operaciones (S3) de brigada. Comandante de la 1ª Brigada del 207º Cuerpo del Ejército, mayo de 2009, Camp Zafar, Herat, Afganistán.*

## Cultura y planificación afgana: ¿"Acierto o desacierto afgano"?

En calidad de integrante del equipo de transición para la validación dentro del Comando Combinado de Transición de Seguridad en Afganistán, tuve el honor y privilegio de observar y evaluar las operaciones diarias de 30 unidades del Ejército Nacional Afgano, incluyendo dos Cuarteles de brigada y 27 batallones pertenecientes a todos los cinco Cuerpos de Ejército del *ANA*, desde finales de 2008 hasta finales de 2009. Si bien estas 30 unidades no son representativas de todo el *ANA*, su rendimiento provee información valiosa sobre su estado de preparación, según lo observado por un oficial estadounidense, que utilizó un criterio estándar en todas las 30 unidades. A continuación se describe el proceso de planificación afgana:

**Proceso de planificación de preguntas y respuestas (Q&APP)** Un proceso típico de planificación del *ANA* comienza cuando el comandante de la brigada recibe, por teléfono celular, su misión del comandante del Cuerpo de Ejército. Lo que experimenté fue que cuando se recibe una misión por teléfono, en lugar de analizar la tarea de manera sistemática, culminando en el desarrollo de un curso de acción, los comandantes de brigada desarrollan primero cursos de acción. Todo el

Estado Mayor y todos los comandantes de batallón serán convocados al proceso de presentación y planificación de la misión. Los comandantes de brigada transmiten la directiva del escalafón superior a sus comandantes de batallón. Luego, agregan más detalles a la orden, sin análisis y contribución alguna por parte del Estado Mayor. Seguido de esta diseminación del precipitado curso de acción, los comandantes de batallón presentes y el Estado Mayor principal intentan detallar la misión mediante preguntas relevantes e irrelevantes al comandante de la brigada. (En todos los casos observados, los comandantes de batallón asistieron a las sesiones iniciales y subsiguientes de planificación de la brigada.)

Los comandantes de brigada responderán a estas preguntas, esencialmente detallando, en el momento, las tareas a las unidades subordinadas y al Estado Mayor. Esta sesión de preguntas y respuestas puede durar de dos a cinco horas consecutivas. Algunas veces los comandantes o sus mentores convocan otra sesión al día siguiente, con resultados parecidos. He denominado este proceso el “proceso de planificación de preguntas y respuestas” (*Q&A PP, por sus siglas en inglés*) Los *Q&A PP* se desarrollan debido a la falta de planificación. Los comandantes subordinados y los integrantes del Estado Mayor prácticamente deben “extraer” las orientaciones y delegaciones de tarea del comandante de la brigada, sin utilizar ningún método sistémico. Seguido de una o dos sesiones de *Q&A PP*, el oficial de operaciones (S3) se retira a su oficina, donde genera, por sí solo, una orden, con o sin la ayuda de su secretario, aproximadamente en una hora, haciendo uso únicamente de su memoria, porque, por lo regular, nadie toma apuntes durante un proceso de planificación de preguntas y respuestas. De ahí, publica la orden al día siguiente.

Al siguiente día, los comandantes subordinados regresan con preguntas acerca de la misión. Esto no solo da lugar a otros *Q&A PP* que pueden o no conducir a una orden fragmentaria por escrito, sino que pueden continuar hasta que todos los participantes terminen satisfechos o agotados. No quedaba tiempo para ensayos al final del proceso de planificación. A veces, al final del día, llevaban a cabo, erráticamente, verificaciones e inspecciones pre-combate. Luego, la operación comienza sin el debido control de la operación a ningún nivel.



Colección de fotografías de la Biblioteca del Congreso, G. Eric y Edith Matson, LC-DIG-matc-06805.

*De izquierda a derecha, Coronel Lawrence, Emir Abdullah, Mariscal del Aire Sir Geoffrey Salmond y Sir Wyndham Deedes llegando a la Conferencia del Cairo en el año 1920.*

A los comandantes se les notificaba, por teléfono celular, las actividades importantes, y su centro de operaciones tácticas no mantenía un registro continuo de actividades. Hubo cierto tráfico de comunicaciones por radio entre las unidades de avanzada y los cuarteles, pero el centro de operaciones tácticas, por lo regular, no vigilaba dicho tráfico y no se utilizaban iconos para indicar en un mapa las posiciones de las unidades. Los mentores se sintieron satisfechos de que el Ejército Nacional Afgano estuviera practicando su “acierto afgano”. De hecho, en todos los casos observados, después de un *Q&A PP* típico, los mentores incentivados a llevar a cabo otra sesión al día siguiente para responder a las preguntas adicionales, algunas veces, dejaban a los afganos solos para que “planificaran mejor por su cuenta.”<sup>7</sup> Si continuamos promoviendo, sin querer, estas sesiones manteniéndonos al margen, estaremos encubriendo su adopción como un proceso de planificación *de facto* en vastas regiones de Afganistán.

Si el proceso de planificación de preguntas y respuestas resulta en un curso de acción factible, aceptable, apropiado y completo, debemos exaltarlo como el “acierto afgano”. Sin embargo, en todos los casos analizados, este proceso sencillamente desperdicia el tiempo con el que se cuenta para la planificación en lugar de contribuir al desarrollo de un curso de acción adecuado. En todos los casos observados, el comandante de las Fuerzas Terrestres desestimó los planes después del despliegue, y formuló un nuevo plan desde cero. Si bien muchos planes de la fuerza de la coalición sufrieron la misma suerte, la separación de la preparación de inteligencia del campo de batalla y otros productos de análisis de la misión relacionados con el curso de acción, evita que la mayoría de las órdenes de operaciones del Ejército Nacional Afgano sirvan siquiera de base para las órdenes fragmentarias. Los oficiales simplemente no basan sus cursos de acción en la inteligencia bien preparada y el análisis de la misión. Por lo tanto, resulta evidente que el proceso de planificación de pregunta y respuesta constituye un “desacierto afgano”, que solo desperdicia el tiempo de planificación disponible y ocasiona fatiga innecesaria a los participantes del Estado Mayor.

**Naturaleza de la cultura organizacional afgana.** El “comando de misión” descentralizado que practican las fuerzas estadounidenses y las fuerzas de la coalición es un fenómeno relativamente nuevo, habilitado por un cuerpo de oficiales y suboficiales bien adiestrados y sumamente educados, en su mayoría de ejércitos occidentales.<sup>8</sup> Primero practicado y perfeccionado por los ejércitos alemanes, el cual llamaban “Auftragstaktik” en los dos últimos siglos, el Ejército de EUA lo adoptó porque podemos hacerlo funcionar.<sup>9</sup> Sin embargo, la mayoría de los ejércitos en el mundo, incluyendo al Ejército Nacional Afgano, no tienen líderes con mentalidad independiente lo que constituye un ingrediente indispensable para que un comando de misión funcione debidamente. La cultura organizacional afgana no está alineada de forma ideal con el comando de misión. Afganistán es una de las sociedades más tradicionales del mundo. Su gente valora las opiniones de sus ancianos y superiores más de lo que dictaría el sentido común. Como se han dado cuenta la mayoría de los soldados estadounidenses, los

afganos valoran más sus identidades tribales que su identidad nacional. Los ancianos tribales toman todas las decisiones por la tribu en las regiones remotas, como muchos mentores estadounidenses pueden atestiguar después de participar en una serie de shuras de tayikos y hazaras o jirgas de pashtunes.<sup>10</sup> Las fuerzas armadas son un reflejo de la sociedad de la que provienen, y actúan de la misma manera que la sociedad a la cual protegen. El comandante afgano y sus principales oficiales del Estado Mayor comandan las unidades del ANA de una manera extremadamente jerarquizada y centralizada, parecida a la manera en que los ancianos e imanes locales lideran la mayoría de las aldeas en Afganistán. Esa es la razón por la que el comandante transmite las tareas por medio de una llamada por celular, como se describió anteriormente, ya que es la principal forma de distribución de las tareas de la misión en el ANA.

Otra característica de la gobernanza tribal afgana es el énfasis que le dan a la fomentación del consenso grupal. Si bien los ancianos ejercen gran influencia en la cultura tradicional de Afganistán, se adhieren a la fomentación de un consenso grupal a través de un largo proceso de debate durante el cual la gente bebe té chai y expresan tanto sus opiniones como sus reivindicaciones.<sup>11</sup> El australiano experto en contrainsurgencia David Kilcullen señala lo siguiente: “Es importante tener en cuenta... que los grupos de población en una sociedad tradicional ejercen sus opciones de manera colectiva y no... independientemente para reflejar el consenso grupal... [y] esta tendencia se destaca mucho más en sociedades tribales bajo la tensión que provoca la insurgencia”.<sup>12</sup> La tradición de beber té chai y la fomentación del consenso grupal constituye otro origen cultural del proceso de planificación de preguntas y respuestas. Estas son dos características aparentemente contradictorias, en que la autocracia severa y la fomentación del consenso grupal, conforman la base del *Q&A PP*.

En las observaciones efectuadas a las unidades afganas, se confirmó esta teoría del liderazgo centralizado, jerarquizado y centrado en el fomento del consenso grupal. El Estado Mayor actuó estrictamente en consonancia con las guías de los comandantes, sin embargo, se enfrascaron en largas discusiones en lugar de confiar en la acción rápida y decisiva basada en el análisis

lógico. Los comandantes de compañía no estaban facultados para tomar ninguna real decisión sin primero consultar con sus superiores. Los únicos líderes que podían tomar decisiones rápidas eran los comandantes de varios escalafones de mando superiores al del presente líder en el campo de batalla. Gran parte de los mentores de las fuerzas de la coalición observaron a los comandantes del Cuerpo de Ejército y Brigada llamar directamente a los comandantes de compañía a sus teléfonos celulares, pasando por alto la cadena de mando, para dar directrices detalladas durante las operaciones reales.<sup>13</sup> Esta práctica fácilmente ignorada tiene graves implicaciones para nuestras iniciativas de mentorización.

**Efectos de segundo y tercer orden del Q&A PP.** Al realizar un proceso de planificación de pregunta y respuesta el cual toma varios días en completarse, sin producir un plan robusto, las unidades, regularmente observadas, en general violaron la regla 1/3-2/3 (en que el tiempo de preparación se asigna de manera descendente), privando a los escalafones de mando inferiores del tiempo necesario para planificar correspondientemente a su nivel. A nivel de Cuerpo de Ejército y Brigada, esta deficiencia impide que los batallones tengan siquiera la oportunidad de llevar a cabo la debida planificación de la misión. Sabiendo esto, los comandantes de batallón subordinados hicieron el esfuerzo de asistir personalmente al Q&A PP de la brigada para mantenerse informados de cualquier planificación y coordinación que tuviera lugar.



Foto cortesía del autor

*La falta de un mentor asignado específicamente para la sección de planificación (S3) de brigada resultó en el fracaso operacional una semana después, Camp Zafar, Herat, Afganistán, mayo de 2009.*

El efecto de segundo orden fue que a los mentores del batallón no les quedó tiempo para mentorar a sus homólogos en el MDMP (Proceso de toma de decisiones militares), en los procedimientos de conducción de tropas, o en las inspecciones pre-combate antes o durante las actuales operaciones. Desde 2009, los mentores a nivel de batallón fueron el pilar de nuestras iniciativas de mentorización. Contaron con el tiempo y recursos necesarios para influir en el ciclo de planificación del ANA. A los mentores de la brigada, por lo general, se les asignó desempeñar papeles dobles como oficiales de operaciones de las fuerzas de la coalición y oficiales ejecutivos (XO), por lo que no pudieron dedicarse de lleno al Programa de mentorización. Debido a que el Q&A PP le quitaba todo el tiempo de planificación disponible a nivel de brigada, los mentores dedicaron muy poco o ningún tiempo a la mentorización, y a nivel de batallón, a los mentores no les quedó tiempo para mentorar a sus comandantes de batallón y Estado Mayor, prolongando esta espiral descendente de ciclos inútiles de planificación de combate.

El efecto de tercer orden fue que los oficiales de menor rango jamás aprendieron los procedimientos de conducción de tropas o qué significa la palabra “acierto”, prolongando el ciclo de “desacierto afgano” para la siguiente generación de oficiales del ANA. Creyendo que contaban con el tácito apoyo de sus mentores, las unidades del Ejército Nacional Afgano continuaron la práctica del Q&A PP. Ahora esto constituye el proceso de planificación *de facto* que se practica en todos los niveles en algunas regiones en Afganistán.

¿Queremos que esto continúe? El resultado de este proceso de planificación es actualmente una falta de planificación y cero producción de órdenes de operaciones de calidad. A fin de aumentar la eficacia combativa del ANA, los mentores deben tomar las riendas y continuamente reforzar el establecimiento de las funciones de guerra de mando y control a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada, para dejar que se filtre a los escalafones de mando subordinados.

## **Cómo alinear la metodología del Programa de mentorización con la cultura del país anfitrión**

El Ejército Nacional Afgano es una organización sumamente centralizada, jerarquizada, centrada

### Caso ilustrativo, mayo de 2009

La operación de mayor envergadura que pude observar fue una operación de ofensiva importante en la Provincia de Badghis en mayo de 2009, (alternativamente denominada “*Operation Iron Fist*”, “*Operation Ghormach*”, u “*Operation Khora IP*”, por los oficiales del ANA, estadounidenses e italianos en múltiples escalafones de mando), el Cuartel General de la 1ª brigada del 207º Cuerpo de Ejército que tardó 6 días para planificar y redactar una orden de operaciones (sin generar un enunciado de la misión). Esta sesión de planificación excesivamente larga por parte de la brigada solo les proporcionó a los batallones y compañías un día para prepararse antes de desplegarse a la Provincia de Badghis, en la cual, desde el año 2001, no se había erradicado la presencia del Talibán. A pesar de los mejores esfuerzos por parte de los comandantes del 3-1 batallón del 207º Cuerpo de Ejército del ANA se perdió todo un pelotón por causa de los insurgentes durante un ataque en un punto de resistencia insurgente de Bala Mugharb. Los integrantes del pelotón que quedaron con vida fueron torturados y decapitados por insurgentes del lugar, mientras que los mentores de las fuerzas de la coalición observaban impotentemente desde el valle. La pérdida se debió a la falta de tiempo de planificación permitido a los batallones y a la insistencia del S3 de la brigada de controlar personalmente a las individuales compañías de distintos batallones en el área principal de operaciones. El grupo de batalla italiano, que se encontraba en apoyo directo, fue excluido, ya que su propio país le advirtió no proporcionar más de un pelotón a la vez por operación, y, por lo tanto, no pudieron asistir al sitiado pelotón del ANA.

Una semana después de la masacre, el comandante del 3-1 batallón del 207º Cuerpo de Ejército fue relevado de su mando, a pesar del hecho de que el comandante de brigada fue el que ordenó el ataque y planificó el método de ataque hasta el último detalle. El Capitán de Corbeta a cargo del equipo de transición estadounidense incorporado que había estado adiestrando al 3-1 batallón del 207º Cuerpo de Ejército fue reemplazado por un capitán sin ningún tipo de experiencia en cuanto a planificación y operaciones a nivel de batallón proveniente de un equipo distinto cuando el batallón se desplegaba a la Provincia de Badghis, luego de la operación de planificación a nivel de Brigada en Herat. La misión se prolongó por un mes más hasta que fueron rotados los mentores de operaciones italianos, españoles y los equipos de enlace, y fueron desactivados los equipos de transición estadounidenses y llegara la 4ª Brigada de Asesoría y Asistencia de la 82ª División Aerotransportada.<sup>14</sup> Con todo el equipo italiano de mentorización operacional, el equipo de enlace, el OMLT español y los mentores estadounidenses rotando en el teatro de operaciones al mismo tiempo, la memoria colectiva de este suceso se ha perdido, lo que lleva a la repetición anual continua, como ha venido sucediendo durante varios veranos.<sup>15</sup> Aquí encontramos que el “desacierto afgano” ha permitido que continúe su inevitable conclusión.

en el líder y que busca el consenso grupal, lo cual refleja sus raíces culturales. Con esto en mente, hay factores que necesitamos entender y medidas que necesitamos tomar para mejorar su efectividad.

**El Ejército Nacional Afgano es el centro de gravedad del Programa de mentorización.** En el Manual de Campaña 3-0, *Operations* (Operaciones) se define los centros de gravedad como las características, capacidades, o lugares del cual una fuerza militar obtiene su *libertad de acción*, *fortaleza física* o *voluntad de lucha*. Y añade lo siguiente:

El centro de gravedad constituye una herramienta vital de análisis en el diseño de campañas y operaciones importantes. Una vez identificados, se convierten en el foco de intención del comandante y del diseño operacional. Los comandantes de grado superior describen el centro de gravedad en términos militares, tales como objetivos y misiones.<sup>16</sup>

Si bien usamos el término “centro de gravedad” para los cursos de acción tácticas, podemos usar el mismo concepto para identificar el centro de gravedad del ANA para fines de mentorización.

El Ejército Nacional Afgano, siendo una organización sumamente centralizada, jerarquizada y que busca el consenso grupal, obtiene su libertad de acción, fortaleza física y voluntad de lucha de sus comandantes. Lo mismo puede decirse de las unidades de la fuerza de la coalición, pero dado el contexto cultural, es mucho más pronunciado en una unidad del Ejército Nacional Afgano. Su Cuerpo de Ejército carece de un escalafón de división, de manera que los cuarteles generales, a nivel de Cuerpo de Ejército, dirigen las operaciones de las brigadas. Por lo tanto, el sistema de mando y control a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada es el terreno decisivo para la mentorización. Los Cuerpos de Ejército y Brigadas del Ejército Nacional Afgano influyen en el éxito o fracaso de sus subalternos mucho más que en un ejército occidental. Dentro de este terreno decisivo, así como una adecuada planificación impulsa al mando y control, el comandante y el jefe de operaciones G/S3 a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada constituyen los centros de gravedad del Programa de mentorización. Por consiguiente, la intención del comandante y el diseño operacional del Programa de mentorización de las fuerzas de la coalición debe centrarse en este centro de gravedad.

**El punto decisivo del Programa de mentorización.** Si la transición de la seguridad es nuestra misión principal en Afganistán, entonces la mentorización deliberada y planificada es la correcta metodología.<sup>17</sup> Si el Ejército Nacional Afgano es una organización jerarquizada, centrada en el líder, que busca el consenso grupal, y los comandantes y jefes de operaciones a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada son los centros de gravedad, ¿cuál es nuestro punto decisivo para en la mentorización? ¿Dónde concentramos a nuestros soldados y recursos para lograr nuestro estado final?

En el Manual 3-0, *Operations*, se define un punto decisivo de la siguiente manera:

Un lugar geográfico, evento clave específico, o sistema habilitador que permite que los comandantes ganen una ventaja significativa sobre un enemigo y ejerzan mucha influencia en el resultado de un ataque. Los puntos decisivos no son centros de gravedad; constituyen la clave para atacarlos o protegerlos... Los puntos

decisivos moldean el diseño operacional y dejan que los comandantes seleccionen objetivos claramente definidos, decisivos y alcanzables. Acontecimientos tales como la dedicación de la reserva operacional enemiga también pueden ser puntos decisivos. Una vez identificados y seleccionados para la acción, los puntos decisivos se convierten en objetivos.<sup>18</sup>

En lo que compete al Programa de mentorización, si los comandantes a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada y el Estado Mayor de la sección de planificación constituyen los centros de gravedad, *entonces la enseñanza con éxito del MDMP (Proceso de toma de decisiones militares) es nuestro punto decisivo* para lograr una victoria en la iniciativa de mentorización. Una vez que el Cuerpo de Ejército y Brigada genera el plan adecuado para que los batallones lo lleven a cabo, será cuestión de tiempo hasta que los batallones puedan hacer lo mismo. Finalmente, con los sistemas de planificación y operaciones en pleno desarrollo, los mentores estadounidenses y los de las fuerzas de la coalición podrán verdaderamente mantenerse y solo proveer habilitadores de combate.

---

***Si la transición de la seguridad es nuestra misión principal en Afganistán, entonces la mentorización deliberada y planificada es la correcta metodología.***

**El MDMP centrado en el producto.** El Ejército Afgano no evita a propósito usar el MDMP. Los instructores estadounidenses actualmente contratados les proveen instrucción durante cursos de dos semanas de duración en centros regionales de adiestramiento. El problema es que el ANA rota a los estudiantes durante un curso dado, que consta de 177 diapositivas, para mantener en marcha sus operaciones diarias.<sup>19</sup> Si los mentores no se involucran debidamente, 14

personas distintas, en un periodo de dos semanas, pueden asistir al curso el cual solo corresponde a un solo estudiante. Luego de haber pasado por el adiestramiento, el *ANA* todavía encontrará el *MDMP* ajeno a su cultura organizacional. Aquí es cuando los mentores deben intervenir.<sup>20</sup>

Los mentores tienen que demostrar *todas* las distintas herramientas disponibles en el *MDMP*. Un buen mentor puede enseñar una técnica por misión, o una técnica semanalmente, hasta que el Estado Mayor afgano esté listo para integrar todos los aspectos.<sup>21</sup> Este es un proceso que toma tiempo y energía, pero debe ser el corazón y alma del Programa de mentorización a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada. Al centrarse en los productos del *MDMP*, y no en el proceso en sí, podemos hacer el sistema más aceptable para nuestros aliados afganos. En lugar de centrarse en que el Ejército Nacional Afgano pase por cada sub-paso del *MDMP*, hay que centrarlos en apreciar la utilidad de los distintos productos del *MDMP*, ya que los mismos ayudan a mejorar el plan del *ANA*, dando como resultado más operaciones de combate con éxito.

Entre algunos de los productos del *MDMP* cuyos beneficios hay que destacar se encuentran los siguientes:

- Línea de tiempo para la planificación del comandante.
- Orientación adecuada del comandante.
- Calco de obstáculos combinados modificados.
- Modelo de doctrina.
- Modelo situacional.
- Declaraciones y bosquejo del curso de acción del enemigo.<sup>22</sup>
- Misión actualizada con base en el análisis de las tareas especificadas, implícitas y esenciales.
- Declaraciones y bosquejos de curso de acción de los aliados.
- Matriz de sincronización.<sup>23</sup>
- Órdenes preparatorias que contribuyen a la planificación simultánea en escalafones de mando inferiores.
- Órdenes de operaciones y fragmentarias.<sup>24</sup>

Debemos recordar que el *MDMP* es un medio para un fin, es solo un proceso, una metodología. La planificación y ejecución adecuada a través de órdenes bien pensadas es su estado final. El *MDMP* no es algo que se puede contratar para un

curso de dos semanas de duración. Esto es algo que debemos aprender en la práctica, a través de la mentorización dedicada.

La mentorización es más que mentorar. Es un proceso de tiempo completo a través de un ciclo de planificación, ejecución y evaluación. No podemos esperar que nuestros homólogos del Ejército Nacional Afgano lo dominen luego de asistir a un solo curso contratado. De hecho, la mayoría de los estados mayores principales, ya han asistido al curso de *MDMP* de las fuerzas de la coalición en donde fueron observados. No han captado mucho del curso. La mentorización diaria y continua en todos los niveles del escalafón de mando debe reforzar el *MDMP*. Se necesita contar con mentores que entiendan a cabalidad el *MDMP*, que sepan cómo enseñarlo y cuenten con la paciencia necesaria para adiestrar diariamente a sus homólogos.<sup>25</sup>

**La cultura afgana es un habilitador.** La afinidad cultural afgana por la autocracia y la búsqueda del consenso grupal, por parte de los ancianos, no tiene que ser impedimento alguno para el desarrollo del *ANA*. Se puede utilizar dicha afinidad para aprovechar la enseñanza del *MDMP* y el desarrollo de adecuados sistemas para el Estado Mayor. Si las secciones de Estado Mayor están bien educadas en cuanto a cómo sus productos finales deben lucir, y si los oficiales ejecutivos y comandantes adjuntos, a niveles de batallón y brigada, aprenden a cómo se supone que el *MDMP* debe fluir, su afinidad cultural por la discusión y la búsqueda del consenso grupal les ayudará a desarrollar cursos de acciones doctrinalmente válidos. Una vez que el comandante de la unidad y el oficial ejecutivo sepan lo que significa la palabra “acierto” podrán moldear la discusión, y evitar que se desarrolle un *Q&A PP*, consecuentemente creando sesiones de planificación eficaces.

**El punto decisivo para los mentores.** En cada región, el Cuerpo de Ejército del *ANA* y los elementos de mando y control (los comandantes y el jefe de la sección S3) son los centros de gravedad donde se toman todas las decisiones importantes, que afecta a cada escalafón subordinado. El punto decisivo para los mentores es enseñar el *MDMP* al elemento de mando y control, permitiendo, de esta manera, el desarrollo adecuado de sistemas de

planificación y operaciones y el establecimiento de las condiciones para la destreza táctica.

La enseñanza del *MDMP* no ha sido la principal prioridad para la mayoría de los mentores. Por lo regular, los mentores de las fuerzas de la coalición suelen actuar como oficiales de enlace e instructores de tácticas, técnicas y procedimientos a niveles de mando inferiores. Estos instructores son excelentes en la enseñanza de puntería de armas portátiles y rutas de fuego y maniobra. En su mayoría, por años, los equipos de mentores subsiguientes, han enseñado a las unidades del Ejército Nacional Afgano destrezas a nivel individual y de escuadra, desatendiendo el proceso de planificación a niveles de batallón y brigada. Este es el caso, ya que nuestros mentores no son seleccionados con base en un estado final específico.<sup>26</sup>

Si aceptamos el hecho de que el *ANA* puede luchar eficazmente, pero necesita ayuda para desarrollar sistemas a nivel de unidad, hay que seleccionar mentores con base en el estado final deseado. Los sistemas de mando y control a niveles de Brigada y Cuerpo de Ejército son los centros de gravedad en nuestra iniciativa de mentorización. Debemos poner a nuestros mejores mentores en esos puestos y aprovechar la afinidad cultural afgana con la búsqueda del consenso grupal para moldear su sistema de Estado Mayor. A continuación se presentan las siguientes sugerencias para mejorar las iniciativas de mentorización:

- Asignar operaciones de maniobras, fuegos y efectos a Mayores o Tenientes Coroneles que verdaderamente cuenten con experiencia en la Tabla de Organización y Equipamiento de unidades en servicio activo (*TO&E, por sus siglas en inglés*), en calidad de asesores, a tiempo completo, de planificación a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada. El designar a un oficial que jamás haya desempeñado a tiempo completo estos trabajos esenciales en una unidad de TO&E a un puesto de mentor en la S3, les indica a nuestros homólogos afganos que no consideramos importantes las funciones que desempeña la sección de operaciones. (En la actualidad, algunos de los mentores a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada están asignados a tareas dobles en calidad de integrantes de

Estado Mayor del equipo de combate de brigada de las fuerzas de la coalición, lo que limita su efectividad.)

- Asignar a tres mentores adicionales en las secciones de Operaciones. Además del Oficial a Cargo de la sección de operaciones (G3 OIC), designar a un jefe de Operaciones, jefe de adiestramiento y jefe de planificación. La mayoría de los jefes de planificación a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada del Ejército Nacional Afgano, no cuentan con mentores asignados. Estas tres áreas —operaciones, adiestramiento y planificación— son cruciales y sus recursos son lo suficientemente significativos para justificar que se les asigne, individualmente, mentores de grado de oficial superior. Actualmente, un oficial mentora a todas las secciones, con su nivel de resultado correspondiente. En 2009, el 209º Cuerpo de Ejército contó con un Mayor italiano y un Teniente Coronel de la Guardia Nacional estadounidense, añadido por medio de contratistas, para asistir a la sección del jefe de operaciones del Cuerpo de Ejército. Sin embargo, ya que desempeñaban doble tarea en calidad de oficial de la sección de operaciones en sus respectivas brigadas, su eficacia se vio significativamente mermada.

- Designar a otros dos mentores en la sección de operaciones de la Brigada. Además del Oficial a Cargo de la sección de operaciones, asignar a un oficial de adiestramiento para la sección de adiestramiento y otro para la sección de planificación. Estos mentores deben tener el grado de Mayores y haberse desempeñado a ese nivel en el Ejército de EUA.

- Adoptar una estructura de mayor cobertura para el equipo de mentores, que refleje la estructura del equipo de mentores y enlace operacional de la OTAN. En la actualidad, los equipos de la OTAN se están desplegando con un verdadero comandante de batallón y su Estado Mayor, con una fuerza de seguridad consagrada, que permite que los equipos puedan mentorar de manera más eficaz, por lo menos, desde un punto de vista sistémico. Muchas unidades que llevan a cabo la iniciativa de mentorización se encuentran gravemente infradotadas de personal y deficientemente adiestradas en el desarrollo de sistemas.

• Deberíamos desarrollar un programa de instrucción de mentorización para el Estado Mayor del Ejército Nacional Afgano en sus respectivos escalafones de mando y un sistema de documentación administrativa para que los equipos subsiguientes puedan retomar la tarea que dejó el anterior equipo. Ahora mismo, muchos equipos comienzan, desde cero lo que ya estaba establecido debido a la falta de un programa de instrucción sistemático, evaluado regularmente de conformidad con un estándar coincidente. La mayoría de los mentores no sabían qué enseñar ni cómo hacerlo y

regresaban a su zona de bienestar, enseñando técnicas de puntería básica con fusil y la técnica de fuego y maniobra, una y otra vez.

No estamos desarrollando una pandilla de insurgentes como lo hizo Lawrence de Arabia. Estamos desarrollando un ejército nacional típico. Por ende, debemos adoptar la enseñanza del MDMP en todos los niveles. Recuerde, los afganos pueden pelear. Solo necesitan de nuestra ayuda para crear sistemas a fin de convertirse en un ejército autosuficiente que puede funcionar sin la intervención de mentores. Solo después que eso suceda podremos regresar a casa con éxito y honor.<sup>27</sup>MR

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Teniente Coronel Robert L. Bateman aborda este adagio a menudo mal interpretado en su artículo el cual se encuentra disponible en <[www.afji.com/2008/12/3801570](http://www.afji.com/2008/12/3801570)>. Sin embargo, su idea y objetivo principal es distinto. Se obtuvo permiso del Teniente Coronel Bateman para citarlo y mencionar su artículo, 17 de febrero de 2010 vía correo electrónico AKO.

2. Similares sentimientos chauvinistas fueron expresados contra el Ejército de Corea del Sur en 1953 por *KMAG* (Grupo asesor militar estadounidense para la República de Corea, por sus siglas en inglés). Al tildar a los soldados coreanos de tener “creencias arcaicas y supersticiosas, y de carecer, por lo regular, de destrezas mecánicas”, algunos asesores estadounidenses quisieron que el Ejército de la República de Corea (*ROK*) adoptaran el inglés como idioma oficial para que a los asesores estadounidenses se les hiciera más fácil el asesoramiento. Ramsey, Robert, D. III, *Advising Indigenous Forces: American Advisors in Korea, Vietnam and El Salvador* (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: Combat Studies Institutes Press, 2006), p. 13. Desde entonces Corea del Sur ha desplegado su Ejército en más de 22 países en el extranjero en apoyo a los Estados Unidos y la ONU, lo que incluye 325.000 soldados a Vietnam, 20.000 a Irak y 3.400 en Afganistán. <<http://www.mnd.go.kr/mndPolicy/globalArmy/news/index.jsp?topMenuNo=2&leftNum=19>>.

3. Bateman

4. *Ibid.*

5. Le doy crédito al Teniente Coronel Tony Leal, NMNG, RCAC-West, y al Teniente Coronel Haydon, Asistente del RCAC-West, 2008-2009, por haberse tomado el tiempo de enseñarme y mostrarme personalmente qué es el “Desacierto afgano” y a qué debe parecerse.

6. El Coronel Baer, Jefe del Equipo de transición de validación, Fuerza de Tarea Phoenix, usó primero esta frase en 2008, en su último “brifin del VTT” para todo los mentores estadounidenses a finales de 2008.

7. Leal y Haydon.

8. El concepto “comando de misión” se explica en detalle en el Manual de Campaña del Ejército FM 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA (*GPO*), y el Manual de Campaña del Ejército Nacional Afgano FM 1-3.6, *Mission Command* (Washington, DC: GPO

9. Keithly, David, M. y Ferris, Stephen, P., “Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations”, *Parameters* (Otoño de 1999): págs 118-33.

10. Wardak, Ali, “A Traditional Means of Conflict Resolution in Afghanistan,” United Nations Public Access Network, págs. 4-5. Disponible en: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan017434.pdf>>

11. *Ibid.*

12. Marten, Kimberly, “The Danger of Tribal Militias in Afghanistan: Learning from the British Empire,” *Columbia University Journal of International Affairs* 63.1 (Otoño/invierno de 2009): p. 159 Cita tomada directamente de la Sra. Marten de Kilcullen.

13. Practicada de forma rutinaria tanto en la 1ª como en la 2ª Brigada del 207º Cuerpo de Ejército, Ejército Nacional Afgano, durante la temporada de primavera de 2009 en Herat, Farah y en las Provincias de Badghis, según lo observado y señalado por el autor, el entonces Jefe del VTT-Western Afghanistan.

14. Con base en mi observación personal del proceso de planificación en los niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada desde el 26 de abril hasta el 8 de mayo de 2009, y de mi entrevista con el Capitán Thomas Beyerl, Jefe de Equipo,

equipo de transición del 3er pelotón, 1ª Brigada del 207º Cuerpo de Ejército del Ejército Nacional Afgano, llevada a cabo el 16 de octubre de 2009 en Camp Phoenix, Afganistán, así como otra entrevista realizada con el Capitán Ray Gabriel, oficial ejecutivo.

15. Las unidades en servicio activo estadounidenses sirven 12 meses en Afganistán; las unidades de la Guardia Nacional sirven 9 meses, las unidades italianas sirven 6 meses y las españolas sirven 4 meses. El RC-West en agosto de 2009 vio cómo todos los cuatro elementos de las fuerzas de la coalición rotaron simultáneamente en un periodo de cinco semanas en una rara convergencia de sincronización.

16. FM 3-0 del Ejército de EUA, *Operations (Operaciones)* (Washington, DC: GPO), párrafo 6-35, 6-8.

17. El Coronel (Retirado) Dave Prugh, quien sirvió un total de 75 meses en Afganistán en calidad de oficial y luego como contratista y recientemente como civil experto para el Equipo de Validación J3, CSTC-A, presenta un buen argumento en el que expone que el Ejército ha puesto, imprudentemente, a unidades de la Guardia Nacional a cargo de la mentorización y a las unidades en servicio activo a cargo de la seguridad, cuando debió haber sido lo contrario. Disponible en: <<http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/413-prugh.pdf>>, 15-16>.

18. FM 3-0 del Ejército de EUA, *Operations (Operaciones)* (Washington, DC: GPO) párrafo 6-56, 6-11.

19. Al preguntarle a numerosos comandantes de batallones y compañías del Ejército Nacional Afgano y a su Estado Mayor principal por qué rotaron distintos estudiantes durante el curso en lugar de enviar al mismo estudiante todos los días de manera que pudiera aprender, el consenso manifestado entre los líderes fue que los comandantes y el Estado Mayor principal se requerían en sus escritorios para administrar la unidad. La verdad era que ellos enviaron a sus asistentes y reemplazos a la clase porque podían hacerlo, y no hubo nadie que les dijera lo contrario.

20. Park, David, H., “Teaching TLPs to Afghan Company Commanders,” *Infantry Magazine* (Mayo-Agosto de 2010), págs. 13-18, o <[https://www.benning.army.mil/magazine/2010/2010\\_2/MAY-AUG%2010.pdf](https://www.benning.army.mil/magazine/2010/2010_2/MAY-AUG%2010.pdf)>.

21. Hubo mucho progreso en esta área cuando el Grupo de Asesores de Adiestramiento Combinado-Afganistán, bajo el Brigadier General Neil Baverstock (RU), creó las guías/cuadernos de ejercicio a niveles de brigada, batallón y compañía en el verano de 2009. Las mismas contenían “tarjetas de referencias” de fácil acceso que los oficiales del Ejército Nacional Afgano podían usar para poner rápidamente en práctica la metodología doctrinal durante las fases de planificación y ejecución de las operaciones de combate.

22. La mayoría de los oficiales de inteligencia del Ejército Nacional Afgano saben cómo hacerlo, pero debido a la falla del comandante de no llevar a cabo adecuadamente el MDMP, estos productos casi nunca se incorporan en la planificación.

23. Por propia experiencia, esto es tema más difícil de enseñar, sin embargo, tiene la recompensa potencialmente más alta para la operación de la unidad.

24. Park, págs. 13-18.

25. Prugh, págs. 15-16.

26. *Ibid.*

27. El “Éxito y Honor” es el lema de las Fuerzas de Estados Unidos-Irak durante la operación *New Dawn* (Nuevo Amanecer), el último redespiegue de Irak, 2010-2011.