

# Ejército

de tierra español

EXTRAORDINARIO MARZO DE 2013  
AÑO LXXIV

NÚMERO 864



# 2012

## Afganistán

Militares españoles  
dirigen el Mando  
Conjunto de ISAF





# Índice

## ARTÍCULOS

### 2012 en Afganistán: Militares españoles dirigen el Mando Conjunto de ISAF

#### Introducción: El gran teatro afgano

JAVIER CABEZA TABERNE.  
General de División. DEM. 08

#### Eurocuerpo en Afganistán

VÍCTOR LARA PUJOL.  
Teniente Coronel. Transmisiones. DEM. 16

#### HQ NRDC-SP en Afganistán: entrenamiento y preparación

FEDERICO CLEMENTE CLEMENTE.  
Comandante. Artillería. DEM. 20

#### La comisión aposentadora ISAF 2012

JAVIER CARLOS SÁNCHEZ GUERRA.  
Teniente Coronel. Caballería. 25

#### Las Lecciones Aprendidas en el teatro afgano

ÁNGEL ADÁN GARCÍA.  
Teniente Coronel. Artillería. DEM. 30

#### Amenazas a la misión de ISAF

GUSTAVO ZAPATERO CARRASCO.  
Capitán. Infantería.  
JORGE SOTO SÁEZ.  
Capitán. Artillería.  
JOSÉ MANUEL GARCÍA DE LA MORENA.  
Brigada. Caballería. 35

EDITA



#### DIRECCIÓN

##### Director

General de Brigada

Lorenzo ÁLVAREZ ARAGÓN

##### Subdirector, Jefe de Colaboraciones y Administración

Coronel José Luis RUIZ BARANCO

##### Jefe de Ediciones

Coronel José Juan VALENCIA GONZÁLEZ-ANLEO

#### CONSEJO DE REDACCIÓN

##### Coroneles

Meléndez Jiménez, Domínguez del Valle,

Poutás Álvarez, García-Mercadal,

Molina Pineda de las Infantas, Muñoz Blázquez y

Arizmendi Lopéz

##### Tenientes Coroneles

Urteaga Todó, Borque Lafuente,

Díez Alcalde y Jarillo Cañigueral

##### Comandantes

Hernández Calvo, Martínez González,

Villalonga Sánchez,

Guerra Gil y Urbina Redondo

##### Suboficial Mayor

Blanco Gutiérrez

NIPO: 083-13-005-3 (Edición en papel)

NIPO: 083-13-004-8 (Edición en línea)

Depósito Legal: M. 1.633-1958

ISSN: 1696-7178

##### Correctora de Estilo

Paloma Prado Caballero

##### Servicio de Documentación

Emilia Antúnez Monterrubio

##### Corrector de Pruebas

Capitán José Manuel Riveira Córdoba

##### Diseño Gráfico y Maquetación

Ignacio Moreno Piqueras

Ana María González Perdonés

Laura Bevia González

##### Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión

CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO

##### Colaboraciones Corporativas

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE

MILITARES ESCRITORES

##### Promotor de Publicidad

EDITORIAL MIC

C/ Artesiano s/n.

Polígono Industrial Trabajo del Camino,

24010 León

Teléf.: 902 271 902 / Fax: 902 371 902

Email: dirección@editorialmic.com

marketing@editorialmic.com

##### Fotografías:

MDEF,

DECET, ISAF,

Paya, Colmeiro y Alberti

##### REVISTA EJÉRCITO

C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID

Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53

**Planeamiento y conducción: estructura del HQ IJC**

TOMÁS QUECEDO ESTÉBANEZ.

Teniente Coronel. Infantería

BORJA PÉREZ LOMBARD MARTÍN DE OLIVA.

Comandante. Artillería. DEM.

42



**Gestión de un Cuartel General de Nivel operacional:**

**EL DIRECTOR OF STAFF DEL IJC**

FRANCISCO IZQUIERDO TOMÁS.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

50



**Los retos de la generación de Fuerzas**

ÍÑIGO FERNANDO PÉREZ CORTÉS.

Comandante. Infantería. DEM.

56



**Information Dominance Center:  
el nuevo concepto del dominio de la información**

ALBERTO DE QUINTANA DÍAZ.

Teniente Coronel. Infantería.

JAVIER ÁLVAREZ ROY.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

61



**El Centro de Operaciones Conjunto Combinado del IJC (CJOC)**

JORGE FERRER PUJOL.

Teniente Coronel. Artillería. DEM.

66

**Afghan Mission Network:**

**Una nueva forma de entender la Red de Misión**

VÍCTOR VALERO GARCIA.

Teniente Coronel. Transmisiones. DEM.

72



**El reto logístico y financiero de ISAF para el repliegue**

FERNANDO JAVIER BERNAL VALIENTE.

Teniente Coronel. Intendencia.

JOSÉ ALBERTO MUÑOZ MARTÍNEZ.

Comandante. Artillería. DEM.

JOSÉ MARÍA FERNÁNDEZ CANTÓN.

Comandante. Artillería.

79

---

**Las Operaciones Aéreas en el Teatro Afgano**

CARLOS JAVIER GUARNIZO GARCÍA.

Comandante. Artillería. DEM.

FELIPE ÁLVAREZ ANTA.

Capitán. Transmisiones.

86

---

**El campo de la comunicación en el entorno de ISAF**

JOSÉ LUIS ANTOLÍN GARCÍA.

General de Brigada. Transmisiones. DEM.

93

---

**La Información Pública en el mando conjunto de ISAF**

FERNANDO BUESA GARCÍA.

Teniente Coronel. Infantería.

96

---

**Comunicación estratégica (STRATCOM)**

**en el nivel operacional. ISAF, un caso práctico**

LUIS CARLOS DE LA GUARDIA RICART.

Teniente Coronel. Infantería.

102

---

**Las Operaciones Psicológicas**

**en el ámbito del ISAF Joint Command**

MANUEL VICENTE PEDRO NOVELLA.

Capitán. Transmisiones.

107

---

**La transición en Afganistán**

LUIS GONZAGA JIMÉNEZ NOGUERAS.

Comandante. Infantería.

110

---

### **El Ejército Nacional de Afganistán (ANA)**

JORGE SEGURA MENÉNDEZ.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

EDUARDO DORADO BANACLOCHE.

Teniente Coronel. Infantería.

PEDRO LATORRE VILA.

Teniente Coronel. Infantería.

FRANCISCO JAVIER RAMOS GUERRA.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

116

### **El desarrollo de las capacidades logísticas del Ejército Nacional Afgano (ANA)**

FRANCISCO JAVIER GARCÍA GÓMEZ.

Teniente Coronel. Artillería. DEM.

125

### **La Afghan National Police y sus retos**

JESÚS FERNÁNDEZ CASTILLO.

Comandante. Intendencia. DEM.

131

### **ISAF y su apoyo a la mujer afgana**

ESTEBAN SORIANO GILABERT.

Brigada. Infantería.

136

### **Influencia de las bajas civiles en las operaciones de Afganistán**

FERNANDO NOVAL GARCÍA.

Comandante. Infantería. DEM.

142

### **La gobernabilidad en Afganistán**

GUSTAVO JOSÉ PAREDES LOBO.

Comandante. Transmisiones. DEM.

147

### **El Proceso de construcción de las infraestructuras de las Fuerzas de Seguridad Afganas 2001-2012**

SERGIO RICARDO VENTO PERELLÓ.

Comandante. Ingenieros.

154

### **Glosario de Acrónimos**

160

### **Sumario Internacional**

165



**Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado**  
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

La Revista Ejército es la publicación profesional militar del Ejército de Tierra. Tiene como finalidad facilitar el intercambio de ideas sobre temas militares y contribuir a la actualización de conocimientos y a la cultura. Está abierta a cuantos compañeros sientan inquietud por los temas profesionales. Los trabajos publicados representan, únicamente, la opinión personal de los autores.

Redacción, Administración y Suscripciones: Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID. Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53. Pág. WEB: [www.ejercito.mde.es](http://www.ejercito.mde.es), E-mail: [ejercitorevista@et.mde.es](mailto:ejercitorevista@et.mde.es); [revistaejercito@telefonica.net](mailto:revistaejercito@telefonica.net). Suscripción anual: España 12,02 euros; Europa:18,03 euros; resto del mundo: 24,04 euros. Precio unidad: 2,4 euros.

(IVA y gastos de envío incluidos)  
LA VIGENCIA DE LOS PRECIOS  
REFERIDOS SERÁ DURANTE EL AÑO 2013

## INFORMACIÓN PARA LOS LECTORES

Desde el primer número de 2013 la Revista **Ejército** se está editando en papel reciclado, lo cual no solo está motivado por la necesaria racionalización del gasto en la producción de publicaciones, sino también y especialmente buscando contribuir a la mejora del medio ambiente minimizando en lo posible la explotación de materias primas.

Las nuevas tecnologías permiten el acceso a la revista vía «online» aumentando exponencialmente el número de personas que pueden consultarla, lo que a su vez contribuye al consiguiente ahorro de papel. Además, a través de las direcciones que a continuación se señalan, con diferentes formatos, se pueden consultar todos los números anteriores de **Ejército**:

### INTERNET EJÉRCITO DE TIERRA

- Último número Revista formato FLASH (1)
- Revistas en formato FLASH (año en curso y año anterior) (2)
- Revistas en formato PDF (2º y 3º años anteriores) (3)

<http://www.ejército.mde.es>

- ↳ Publicaciones
  - ↳ Revista Ejército
    - ↳ Ejército de Tierra Español
      - ↳ (1) Último número Revista
      - ↳ (2) Revistas año en curso y anterior
      - ↳ (3) Revistas 2º y 3º años anteriores

### INTERNET MINISDEF

- Revistas en formato PDF (todos los números desde su creación en 1940) (1)

<http://www.defensa.gob.es>

- ↳ Documentación y publicaciones
  - ↳ Centro de Publicaciones
    - ↳ Catálogo de Revistas
      - ↳ Ejército de Tierra Español
        - ↳ (1) Histórico por año

<http://www.portalcultura.mde.es>

- ↳ Área Publicaciones
  - ↳ Catálogo Revistas
    - ↳ Ejército de Tierra Español
      - ↳ (1) Histórico por año

### INTRANET MINISDEF/EJÉRCITO DE TIERRA

- Revistas en formato PDF (todos los números desde su creación en 1940) (1)
- Revista interactiva (último número) (2)

<http://intra.mdef.es>

- ↳ Tierra
  - ↳ El Ejército informa
    - ↳ Revista Ejército
      - ↳ (1) Ver los números disponibles
        - ↳ Histórico por año
      - ↳ (2) Ver revista interactiva en pruebas

# Ejército

de tierra español

TODOS LOS TEMAS  
QUE TE INTERESAN

SEGURIDAD Y DEFENSA  
NIVEL OPERACIONAL Y TÁCTICO  
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO  
ORGÁNICA Y LEGISLACIÓN  
PERSONAL  
LOGÍSTICA  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
ARMAMENTO, MATERIAL E INFRAESTRUCTURA  
EJÉRCITO Y SOCIEDAD  
GEOGRAFÍA E HISTORIA  
CULTURA



**SUSCRIBETE  
AHORA!**

PARA SUSCRIPCIÓN, RELLENAR EL  
BOLETÍN INFERIOR Y ENVIAR A:  
Sección de Publicaciones de la JCISAT  
Calle Alcalá nº 18 4ª Planta 28014 Madrid  
email: [revistaejercito@telefonica.net](mailto:revistaejercito@telefonica.net)  
[ejercitorevista@et.mde.es](mailto:ejercitorevista@et.mde.es)



En cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Sección de Publicaciones de la Subdirección de Asistencia Técnica (SUBAT) procesa los datos personales de los suscriptores, incluyéndolos en el fichero correspondiente de la Revista Ejército. Todo suscriptor puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose por escrito a la Secretaría Técnica de la JCISAT, C/ Prim, 6 Madrid (28004). El suscriptor será responsable de la inexactitud o falta de actualización de los datos personales aportados

## BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA *Ejército*

D. .... Empleo .....

Escala ..... DNI ..... Teléfono .....

Dirección ..... N.º ..... Piso ..... Puerta .....

Población ..... C.P. .... Provincia .....

Deseo suscribirme a los 10 números ordinarios y 2 extraordinarios de la revista Ejército del año 2013, por un importe total de

- España ..... 12,02 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)
- Unión Europea ..... 18,03 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)
- Resto del mundo ..... 24,04 euros anuales (gastos de envío incluidos)

que abonaré de la forma siguiente:

- Giro postal a la Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/ Alcalá, 18 - 28014 MADRID.
- Cheque nominativo a favor del "Centro de Publicaciones del MINISDEF".
- Domiciliación Bancaria (no válida para suscripciones del extranjero).
- Transferencia bancaria a favor de: "Centro de Publicaciones del MINISDEF", con código de cuenta: 0182 2370 47 0201503658 del BBVA, en Madrid (España)

Rellenar solamente en caso de domiciliación bancaria D. ....  
autorizo al Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa, para que con cargo a mi cc. núm,

ENTIDAD                      SUCURSAL                      DC                      CC

del Banco o Caja .....

con domiciliación en la Calle .....

Población ..... C.P. .... Provincia .....

sean abonados los recibos correspondientes a la suscripción de la Revista Ejército.

....., a ..... de ..... de 2013

Firmado:

# INTRODUCCIÓN: EL GRAN TEATRO

**Cada misión tiene su propia personalidad que la hace diferente del resto, por los desencadenantes de inestabilidad, cultura, dinámica social, injerencias externas, intereses de la comunidad internacional, estrategia de la organización que la manda y un largo etcétera. ISAF es una misión difícil y peligrosa, la más compleja a la que la OTAN, bajo los auspicios de la ONU, se haya enfrentado nunca.**

**Que nadie espere encontrar en estas líneas referencia alguna a la teatralidad; nada más alejado de algo tan serio como lo que el compromiso militar nos impone: el cumplimiento del deber. Tan serio es que, en los diez años que llevamos desplegados, por desgracia hemos perdido más de cien españoles compañeros de armas.**

**No obstante, si tomamos los elementos de un drama para dar forma a este artículo y definir el marco espacio-temporal en el que desarrollamos la acción, podríamos hablar del escenario, los actores, el público y, ¡cómo no!, la trama.**

# AFGANO

Javier Cabeza Taberne. General de División. DEM.

## EL ESCENARIO

El escenario es Afganistán, en el corazón de Asia; un país árido, devastado por una guerra de más de tres décadas; una estructura social fragmentada y con fuertes tendencias centrífugas; una agricultura y ganadería de subsistencia; una industria incipiente, por no decir inexistente; importantes recursos minerales, hidráulicos y comerciales; 80 Km de ferrocarril, una escasa red de carreteras, caminos y vuelos nacionales e internacionales; 17 millones de usuarios de teléfonos móviles de cinco operadores; un anillo de fibra óptica en construcción. E infinidad de proyectos.

La Comunidad Internacional ha emprendido algunas mejoras en este escenario. En la Conferencia de Bonn (diciembre de 2011), los países participantes acordaron mantener una asociación duradera en apoyo de Afganistán en lo que se denominó la Década de Transformación (2015-2024). Tres conferencias internacionales posteriores se han celebrado para acordar compromisos concretos que materializan el acuerdo de Bonn: la Cumbre OTAN de Chicago (mayo de 2012) en la que varios países y la propia OTAN firmaron Acuerdos de Asociación Estratégica con Afganistán; la reunión Ministerial del Proceso de Estambul (julio de 2012); y la Conferencia de Tokio (julio de 2012), última de las tres, donde las naciones acordaron un plan de desarrollo decenal, con revisiones bienales.

Se constituyó una Asociación para la Autosuficiencia de Afganistán, de la Transición a la Transformación, con acuerdos en las tres áreas clave: seguridad, desarrollo económico y gobernanza; y el compromiso de invertir 16 M\$<sup>1</sup> en cuatro años (2012-15) para cubrir el déficit anual afgano, estimado por el Banco Mundial en 4 M\$. Eso sí, los firmantes impusieron condiciones y controles al



Gobierno de la República Islámica de Afganistán (GIRoA) en las áreas de democracia, elecciones libres, buen gobierno, imperio de la ley, derechos humanos, integridad, presupuestos, control estricto del gasto y del destino de las inversiones.

La seriedad del control ha quedado recientemente demostrada (octubre de 2012) cuando la Unión Europea ha retenido 26 m\$<sup>2</sup> de ayuda al programa de desarrollo del sistema judicial por falta de medidas adecuadas del GIRoA.

Los 22 Programas Prioritarios Nacionales (NPP) acordados se agrupan en seis ramos: Gobierno, Desarrollo Rural y Agricultura, Sector Privado, Infraestructura, Desarrollo Personal y Seguridad. Es de esperar que esta magna inversión económica arroje los resultados previstos, se consigan los fondos, se respeten los plazos y condiciones establecidas, y Afganistán sea autosuficiente en el tiempo estimado por el Banco Mundial, esto es, en el año 2035 (*¡Cuán largo me lo fiáis!*, dirán algunos).

El dinero invertido procede de dos partes: el presupuesto nacional afgano gestionado por GIRoA, que incluye tanto la recaudación propia como los fondos donados (20%), y el presupuesto externo (80%) desembolsado directamente por los donantes en proyectos de interés. En la actualidad, se está intentando incrementar el porcentaje incluido en los presupuestos (aun cuando solo se ejecuta el 40% de los proyectos nacionales por falta de capacidad de gestión) en detrimento de la inversión directa.

## LOS ACTORES

Bajo la batuta del director, UNAMA, los actores visibles son el Gobierno de la República Islámica de Afganistán, incluidas sus Fuerzas de Seguridad (ANSF), ISAF y los insurgentes en sus múltiples facciones (talibanes, HiG, Haqqani Network...); otros actúan entre bastidores, y también hay una mirada de actores secundarios cuyo papel varía en importancia.

La Misión de Naciones Unidas para Afganistán, bajo cuya dirección actúan todos los actores visibles cuyo papel figura más abajo, es compleja por el propio escenario que implica la reconstrucción total de un país. En constante riesgo de su gente, trata de mantener la línea acordada por el Consejo de Seguridad y ratificada en las sucesivas resoluciones, coordinando todos los

recursos y medios para aliviar a la castigada población afgana.

Las controvertidas elecciones de 2010 arrojaron como vencedor al que hoy es el Presidente de la República Islámica de Afganistán, Hamid Karzai, que resultó reelegido. Su segundo mandato ha supuesto un paso más en la consolidación de la frágil democracia que, con sus peculiaridades, existe en este país.

La Carta Magna afgana establece como principios la democracia, la separación de poderes y las elecciones libres. En concreto, el papel del Parlamento quedó parcialmente reforzado con la recusación de los Ministros de Defensa e Interior; decimos parcialmente porque, si bien el presidente Karzai se vio forzado a destituirlos, posteriormente nombró al de Interior Ministro de Defensa, en un enroque parcial común en Afganistán.

La Constitución no establece, aunque forman parte del día a día, las rencillas de poder, las tendencias centrífugas, la estructura nacionalista, étnica y tribal, los líderes locales (señores de la guerra) y los enfrentamientos que generan; pero cualquier país democrático sufre esta dinámica en mayor o menor medida.

El GIRoA tiene que hacer frente a una ingente labor como es adiestrar, con el apoyo de la comunidad internacional, un adecuado cuerpo de funcionarios que sea capaz de gestionar adecuadamente el país, porque donde hay buen gobierno, la seguridad es mayor. Las áreas prioritarias deben ser educación, justicia, hacienda y desarrollo, pues se puede considerar que la seguridad va por buen camino.

El segundo actor importante, enmarcado en el anterior, son las Fuerzas Nacionales de Seguridad Afganas, que en seis años (de 2006 a 2012) han pasado de 29.000 efectivos en el Ejército (ANA) y 40.000 en la Policía (ANP) a 352.000 en total (195.000 + 157.000). Otras fuerzas de seguridad adicionales las forman la Policía Local (ALP) con 16.000 de un total autorizado de 30.000 efectivos, y las Fuerzas de Protección Pública (APPF) con una plantilla de 40.000 hombres.

En este mismo plazo de seis años, han pasado de una función auxiliar a estar visibles y progresivamente al frente de las operaciones, tras una fase de lucha contra la insurgencia codo a codo con las fuerzas de ISAF.

Los estadios por los que pasa una unidad afgana son: creada, organizada, operativa con asistencia, operativa con asesores y autónoma con asesores. El asesoramiento y apoyo que recibe trata de complementar sus capacidades, por lo que va disminuyendo a medida que la unidad afgana crece en operatividad.

La organización, dotación y adiestramiento de las ANSF han posibilitado la transferencia de responsabilidad de la seguridad; a este ritmo alcanzaremos sin mayores complicaciones los objetivos acordados en la Cumbre de Lisboa: la transferencia total de la seguridad al Gobierno de la República Islámica de Afganistán, de manera que nuestras unidades de combate dejarán de ser necesarias en el teatro de operaciones.

Los retos más importantes a los que está haciendo frente ISAF en estos momentos se derivan de tres cometidos simultáneos establecidos en el plan de operaciones *Naweed* (Buena Nueva): transición de fuerzas de combate a fuerzas de asistencia a la seguridad, repliegue<sup>3</sup> de fuerzas en contacto con la insurgencia en plena campaña de combates, e impulso al GIRoA y al desarrollo del país.

Los tres principales grupos insurgentes, si asumimos que el papel de Al Qaida es residual en un par de provincias del NE, son: los talibanes (TB), centrados en las provincias de Kandahar y Helmand en el sur del país; la Red Haqqani (HN), basada en el Waziristán paquistaní y orientada hacia las provincias de Khost, Logar y Ghazni; y el grupo Hezb-i-Islami Gulbuddin (HIG) con peso en N2KL<sup>4</sup>, al este del país. Reciben apoyo de las agencias de inteligencia de algunos países interesados en mantener la inestabilidad y no tienen problemas de reclutamiento entre la población establecida a caballo de la frontera Afganistán-Pakistán, con una juventud ideológicamente adoctrinada.

Sus objetivos se orientan a: disolver el GIRoA, que consideran una marioneta de los países occidentales; expulsar las fuerzas internacionales; recuperar la influencia perdida en sus tradicionales feudos, con esfuerzos secundarios en el NW (Badghis y Faryab) como rutas logísticas; y ejecutar ataques espectaculares en Kabul de gran repercusión mediática.

Las tácticas que utilizan en la actualidad, al no ser capaces de lanzar ataques en fuerza, son la intimidación y extorsión de la población afgana

y las emboscadas, los ataques de fuego indirecto y el empleo de bombas improvisadas (IED) en todas sus variantes.

Los insurgentes, conscientes de que están perdiendo la iniciativa, buscan otras formas de acción para erosionar la confianza entre las ANSF e ISAF, que luchan codo a codo (*shona ba shona* en expresión *darii*) para conseguir un Afganistán seguro y sostenible. Si bien han obtenido un éxito limitado, no por ello menos doloroso, con el asesinato de algunos soldados, el análisis certero debe llevarnos a limitar su impacto en la relación de confianza establecida entre todos los que participamos en esta difícil campaña.

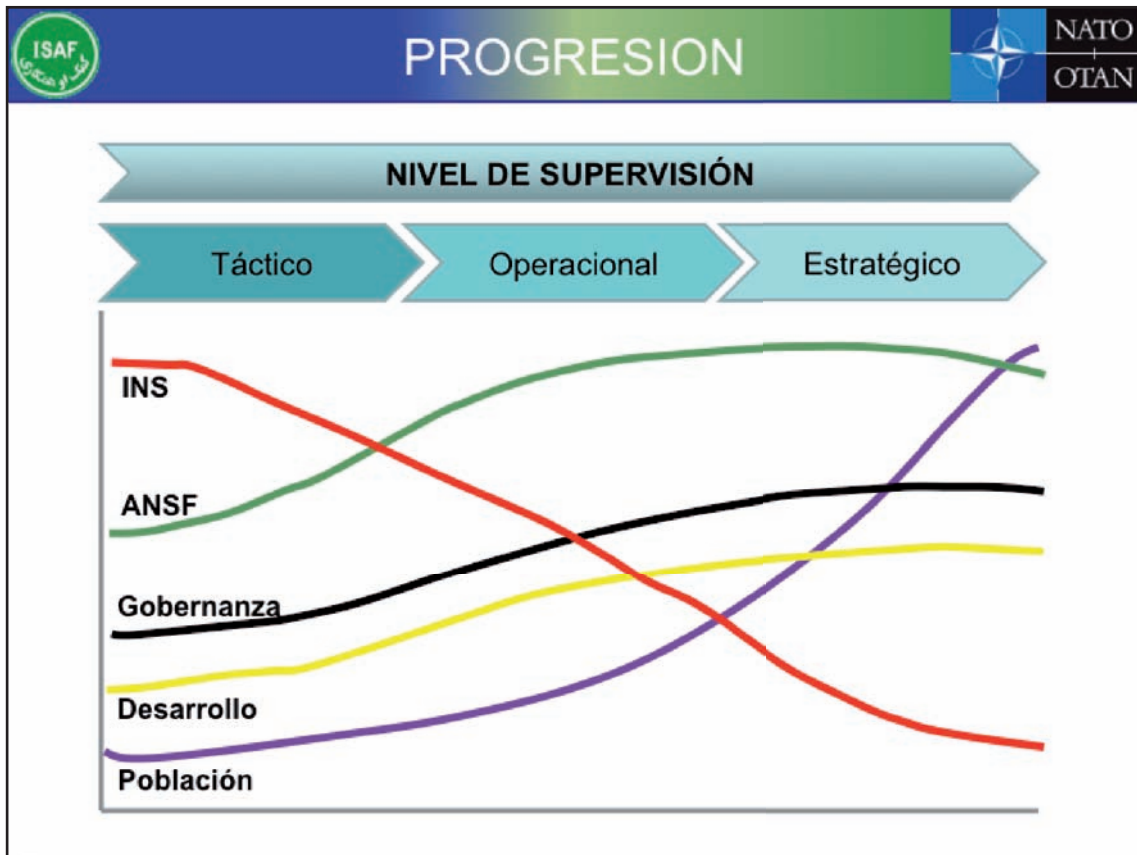
Este nuevo tipo de ataques, denominados Amenaza Interna o Verde contra Azul (GoB), resultan de la infiltración en sus diversas variantes (captación, coacción o soborno), peleas dentro de las unidades combinadas o resentimiento contra las que algunos consideran fuerzas de ocupación. El resultado: 56 asesinatos en lo que va de año 2012, por contraposición a los 106 del período 2009-2011.

Entre bastidores actúan los países con intereses en Afganistán, de la inestabilidad calculada que busca Irán a la profundidad estratégica de Pakistán; de la alianza en tenaza de la India a la explotación de recursos de China; de la estabilidad que buscan los países occidentales y los vecinos del norte afgano al fracaso en la misión que ansía Rusia; por último, las inversiones culturales y económicas saudíes y de los países del Golfo. Y el dinero de Japón.

No menos importante es el papel que desempeña el resto de actores (organizaciones no gubernamentales, Unión Europea, organizaciones internacionales, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Asiático de Desarrollo y un largo etcétera) que en mayor o menor medida contribuyen a la reconstrucción.

## EL PÚBLICO

A caballo entre actor pasivo y público se encuentra una población hecha al sufrimiento y culturalmente islámica, donde el valor de la vida humana, y menos aun de la mujer, no es equiparable a nuestro concepto occidental; harta de privaciones, extorsiones y guerra como lo demuestran los movimientos anti-talibán que surgen espontáneamente por toda la geografía



del país; y que se mantiene expectante a la espera de la inclinación del fiel de la balanza, hacia las ANSF o hacia la insurgencia; pero siempre con la creciente esperanza de que se incline definitivamente hacia las primeras, cuyo papel y credibilidad ha quedado descrito que van en aumento.

Aunque los afganos estaban preocupados por una posible retirada del apoyo de la comunidad internacional, aspecto en el que la propaganda insurgente hace especial hincapié, los recientes acuerdos firmados en las sucesivas cumbres antes mencionadas han arrojado una cierta tranquilidad y la población afronta el futuro con optimismo creciente.

Una gran parte de este público es femenina y merece mención aparte puesto que los derechos de las mujeres en Afganistán sufrieron un gran retroceso tras la retirada de los rusos y la subsiguiente lucha fratricida y, en especial, tras el ascenso de los talibanes al poder quienes las re-

legaron por la fuerza a un papel muy secundario.

La mujer recibe un trato diferente según las zonas, el ambiente y la etnia de que se trate. Hay grandes diferencias entre el ambiente urbano y el rural, entre el norte y el sur del país; pero en general, hay grandes desigualdades entre los sexos.

Numerosos programas de la comunidad internacional se orientan al desarrollo, integración y mejora del papel de la mujer en Afganistán. Entre ellos, el objetivo marcado por la OTAN trata de proporcionar a la mujer afgana una plataforma de proyección donde discutir y valorar su papel en una sociedad basada en la religión islámica donde sus derechos son prácticamente inexistentes en la realidad actual.

La Resolución del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas (UNSCR) 1325/2000 se materializó en la Directiva de COMISAF (2010) orientada a fomentar la interrelación con las mujeres afganas a través de las unidades desplegadas.



Misión harto difícil por la particular idiosincrasia de la sociedad afgana.

Esta directiva se materializó en la organización y despliegue de los Equipos Femeninos de Contacto (FET), que son unidades formadas por mujeres capaces de desplegar en el campo de batalla y que influyen, informan e interactúan con la población local, especialmente con sus mujeres, para conseguir sus objetivos de contrainsurgencia y reintegración, estrechar y consolidar relaciones con la población civil y aumentar la confianza de los civiles con el GIRoA. En la actualidad hay desplegados 147 equipos de catorce países, incluido España.

También forman parte del público las sociedades de los países que participan en la misión, que poco a poco van perdiendo interés y se cuestionan su necesidad. Su percepción, basada en la información que reciben a través de los medios, queda reflejada en la imagen adjunta. Si la labor

didáctica de las autoridades es necesaria en todos los ámbitos, para no perder el apoyo de esta operación es crucial explicar lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Según los últimos sondeos de opinión, el porcentaje de población de los Estados Unidos contrario a la guerra de Afganistán ha pasado del 48% en 2006 al 69% en 2012; esta misma tendencia se produjo en la guerra de Vietnam con el resultado que todos conocemos.

¿Qué pasa en España? Hay un claro desinterés por nuestra misión, si bien el cambio de política informativa del Ministerio de Defensa autorizando la presencia de periodistas insertados en nuestras unidades está contribuyendo a un mejor conocimiento. Las bajas civiles, los ataques selectivos y, en especial, la corrupción y la crisis económica llevan a que nuestra presencia en Afganistán sea vista con ojos críticos, amén de ser considerada un gasto innecesario. Tampoco ayuda mucho el sentimiento antiamericano de al-



gunos grupos extremistas, que acusan a la OTAN de haberse dejado arrastrar a esta guerra.

**LA TRAMA**

El Acto Primero (reinado del rey Zahir Shah), Segundo (invasión soviética) y Tercero (guerra civil y régimen talibán), con sus correspondientes entre actos, pertenecen al pasado; nos centraremos en el Acto Cuarto, ISAF, presente en el país desde 2002, más concretamente en sus últimos tres años.

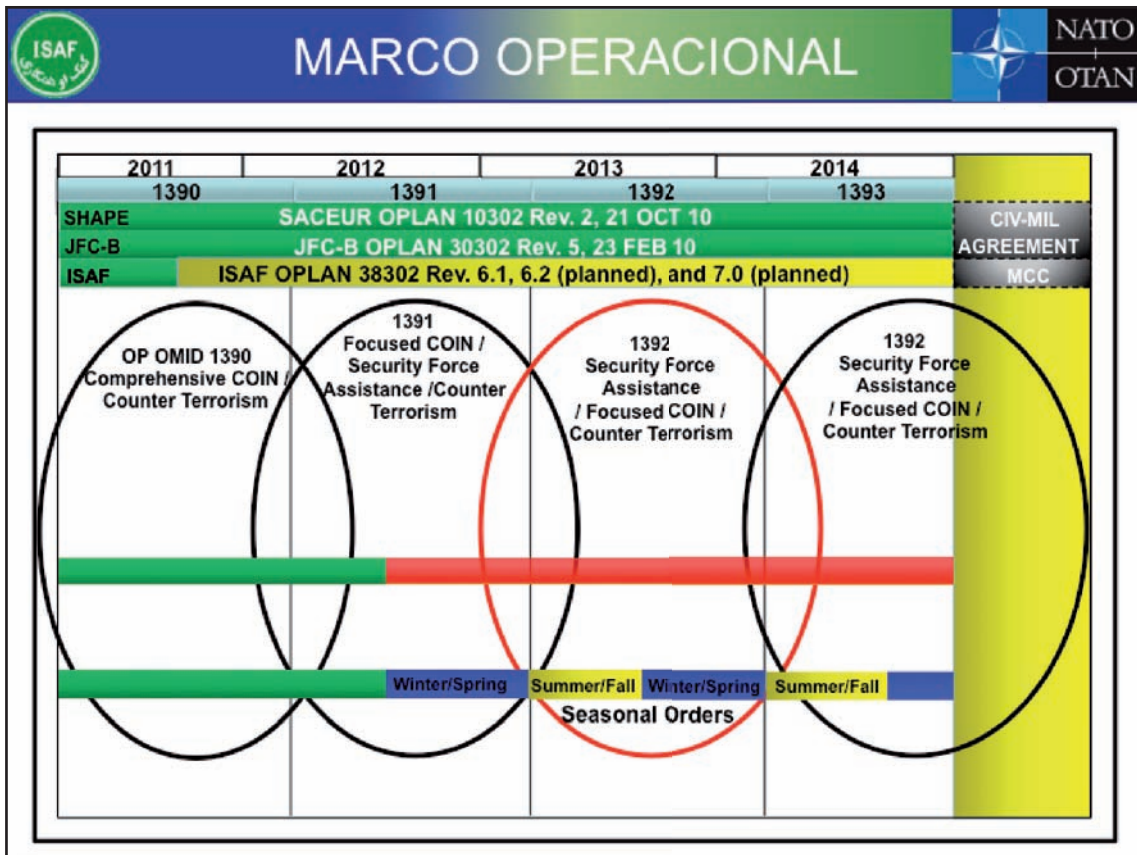
La estrategia conjunta sobre Afganistán, acordada por los países miembros de la Alianza Atlántica en la Cumbre de Lisboa (2010), marcaba el objetivo de transferir la responsabilidad de la seguridad al Gobierno de la República Islámica de Afganistán (GIROA) para finales de 2014.

La reciente Cumbre de Chicago (mayo 2012) corroboró el acuerdo anterior y definió la continuidad del apoyo, como lo demuestra la Declaración Conjunta Afganistán-OTAN y el Acuerdo de

Asociación Estratégica (NSPA) firmado entre ambos. De hecho, el 10 de octubre del pasado año los Ministros de Defensa aprobaron la Directiva Inicial del Consejo del Atlántico Norte que regula el formato de la misión post-ISAF, con cometidos de asistencia, asesoramiento y adiestramiento de las ANSF, no de combate, que estará operativa a partir de enero de 2015.

Tras varios años de lucha, hemos conseguido limitar la libertad de acción de la insurgencia, que solo puede actuar en cada vez menos distritos, de manera que el 80% de la población sufre menos del 20% de los ataques.

El Plan de Implementación Unificado, que emana de los planes de operaciones encadenados desde SHAPE hasta IJC, define el marco operacional para el planeamiento y ejecución de las decisiones que permitan alcanzar la situación final deseada el 31 de diciembre de 2014, cuando acabe el mandato de ISAF, y se dé paso a la nueva misión de la OTAN.



Hasta esa fecha, la misión asignada es: transferir la responsabilidad de la seguridad a las ANSF y ayudar al GIRoA para que sea capaz de establecer un entorno seguro y estable, proteger a la población afgana, impedir que Afganistán sea un santuario terrorista y promover la gobernanza y el desarrollo.

El volumen de fuerzas necesario para hacer frente a la insurgencia se mantiene constante, por lo que, según se incrementa el despliegue de las ANSF, nuestras fuerzas de maniobra van siendo menos necesarias. No es una sorpresa sino una consecuencia del liderazgo creciente de las ANSF.

La transferencia (*Inteqal*) a GIRoA se decide en función de tres parámetros: situación de seguridad, desarrollo de ANSF y capacidad de gobernanza en la zona en cuestión. De los cinco tramos acordados, nos encontramos en el tercero, con un total del 76% de la población bajo control afgano. Está previsto que el Tramo 4 comience a finales de 2012 y el Tramo 5 y último en el verano de 2013, de manera que todo el territorio esté transferido a finales de 2013, si bien podría haber retrasos en el proceso.

Para ello, seguiremos creando las condiciones para un entorno suficientemente seguro y estable y modificaremos nuestra organización para pasar de fuerzas de combate a Fuerzas de Asistencia a la Seguridad. No significa que vayan a cesar los combates, sino que pasaremos a una función de asistencia y apoyo a las ANSF a medida que vayan estando preparadas para ello y asuman su responsabilidad en las zonas transferidas.

Conforme se incremente su capacidad, iremos reduciendo nuestra fuerza, por innecesaria, y apoyaremos los cuarteles generales y unidades de apoyo que lo necesiten, centrándonos en el papel preponderante de la Policía Afgana (ANP).

Subsidiariamente continuaremos mejorando la gobernanza y el desarrollo, clave para que el proceso dure en el tiempo. En concreto, ayudaremos al GIRoA adiestrando la Administración pública y mejorando la conexión entre los niveles de Gobierno nacional y periférico, clave para proporcionar adecuado servicio público a

la población. Otra línea de apoyo se orientará a la mejora de las relaciones de Afganistán con los países de su entorno, en especial con Pakistán

A lo largo de todo el proceso, re desplegarémos la fuerza para atender los requerimientos de libertad de movimiento, apoyo, seguridad, bases y repliegue, garantizando el cumplimiento de la misión; haremos especial hincapié en la disciplina de las tropas, para evitar consecuencias estratégicas negativas, y la cohesión de la Coalición, básica para contar con el apoyo necesario. Aunque el repliegue es responsabilidad nacional, el nivel operacional establece las necesidades de despliegue de fuerzas y coordina los movimientos para asegurar la sincronía con el plan de campaña. De hecho, el pasado mes de septiembre se ejecutó una simulación de redespiegue y reducción de fuerzas para analizar la situación que habrá a finales de 2014.

## CONCLUSIÓN

Decíamos al principio que la misión en Afganistán, en particular, ha sido definida como la más difícil y arriesgada a la que se haya enfrentado la OTAN; pero lo ha hecho con la firme determinación de que la estabilidad en Afganistán es crucial y que nunca permitiremos que vuelva a ser un santuario para el terrorismo internacional. Nuestra estrategia es consistente, nuestro compromiso duradero y, apoyando a nuestros aliados afganos, llegaremos a conseguir un entorno seguro y estable.

Cuando los soviéticos se fueron del país, mantuvieron la ayuda de millardos de rublos que durante la ocupación se centró en proyectos de infraestructura y de desarrollo social, amén de las fuerzas de seguridad. Fueron testigos del despilfarro de su esfuerzo y dinero a manos de un incompetente gobierno afgano. Además, el gran número de técnicos civiles en todos los ámbitos, en lugar de enseñar a pescar, creó una cultura de dependencia que condujo al desastre. Tomemos buena nota de ello marcando los plazos adecuados hasta la finalización del apoyo.

Las siguientes palabras, pronunciadas el 4 de septiembre del pasado año por el Vicegobernador de Badghis, pueden ser tomadas a modo de



resumen: «Han mandado a su gente a nuestra tierra, tan inhóspita, y se han dejado vidas; estamos seguros de que seguirán a nuestro lado. Su presencia ha supuesto el primer paso de una rueda de progreso que no puede pararse. Acabada la transición, el Gobierno de Afganistán tendrá que actuar con las dos manos: con una ofrecerá la paz y con la otra hará la guerra. Está claro que nuestros enemigos los talibanes no quieren que el país avance, ni quieren el progreso de nuestra gente».

La solución pasa por un GIRoA fuerte, apoyado por la comunidad internacional, que garantice el imperio de la ley, practique buen gobierno, genere empleo y desarrollo, y luche contra la corrupción. Y como complemento, reintegre los insurgentes, genere confianza en sus vecinos y favorezca las inversiones internacionales.

Fuera de lugar queda la posibilidad de que el drama afgano arriba descrito se transforme en comedia y en nuestra mano está impedir que degenere en tragedia. Después de 3.200 vidas de soldados de ISAF y más de 500 M\$ invertidos en este país, abandonar ahora sería desperdiciar el sacrificio de los últimos diez años. Terminemos el trabajo para garantizar un Afganistán seguro y estable que no vuelva a ser un santuario para los terroristas.

**NOTAS**

- <sup>1</sup> Millardos de dólares USA.
- <sup>2</sup> Millones de dólares USA.
- <sup>3</sup> Entendido como repatriación de las fuerzas a sus países de origen.
- <sup>4</sup> Provincias de Nuristán, Nangarhar, Kunar y Laghman en el NE del país. ■





# EUROCUERPO EN AFGANISTÁN

Víctor Lara Pujol.  
Teniente Coronel. Transmisiones. DEM.

El CG del EUROCUERPO (EC) fue creado en mayo de 1992 y España se adhirió en 1993. El EC no está subordinado a ninguna organización, sino que lo dirige un comité formado por las cinco naciones marco –Alemania, Bélgica, Francia, Luxemburgo y España– a las que pronto se les unirá Polonia. Situado en Estrasburgo, ciudad europea por excelencia, el CG es una muestra del compromiso con Europa y la OTAN de las naciones que lo componen.

Situar el EC en Estrasburgo, sede del Parlamento Europeo, expresó de forma geográfica la voluntad de dos viejos enemigos, de olvidar el pasado y crear el núcleo de una nueva Europa. Por ello todos los integrantes del EC no solo se sienten partícipes de un gran cuartel general, sino de un símbolo de la Unión Europea. En las proximidades de esta gran ciudad, se encuentran





campos de batalla tan famosos como Verdún, la Línea Maginot o Gravelotte, convertidos ahora en monumentos para recordar cuando Europa no estaba unida.

El EC tiene vocación europeísta, como hemos visto, y está a la vez a disposición de la OTAN. En los últimos años, ha compaginado eficientemente sus ejercicios en tiempo de paz con sus despliegues en Afganistán y Kosovo.

Así, en los tres últimos años, el CG del Eurocuerpo ha formado el núcleo de NRF-15 y se ha estado preparando para enviar su personal a Afganistán. Una serie de grandes ejercicios han marcado el día a día de su personal, asegurando la necesaria preparación e interoperabilidad con otros ejércitos y organizaciones.

En noviembre de 2009 el CG del EC se desplazó a Wildflecken en el extremo norte de Baviera, para dirigir el ejercicio Common Tenacity 09, de preparación de la certificación como Land Component Command (LCC) de NRF-15. Wildflecken es una pequeña población dominada por sus instalaciones militares, próxima a la antigua frontera con la extinta República Democrática Alemana. Como detalle curioso, el V CE americano, uno de cuyos más populares integrantes fue Elvis Presley, estuvo desplegado en Wildflecken cerrando la famosa brecha de Fulda durante la Guerra Fría. Si pasan por ahí, no dejen de visitar alguno de los restaurantes locales, donde podrán degustar a precio bastante razonable una buena comida regada con la excelente cerveza alemana.

A ese ensayo general le siguió la propia certificación en Valdahon (Francia), el ejercicio Brilliant Ledger 10 en marzo de 2010 y el ejercicio conjunto Steadfast Juncture 10 en mayo del mismo año. El teniente general Domröse del Ejército alemán, jefe del EC, decidió entonces que había que comenzar a preparar el despliegue en Afganistán. La nueva derrota dirigida hacia



Kabul, se materializó con el ejercicio Common Tenacity 11, también en Wildflecken, en el que se empleó un escenario basado en Afganistán para cambiar la mentalidad de los miembros del EC. Atrás quedaban los escenarios ficticios de Petraceros y Lakuta, para dejar paso a Helmand, Kandahar y Kapisa.

Common Tenacity 11 (CT11) fue original en muchos sentidos. Lo sé, porque fui el oficial de proyecto, y por lo tanto responsable de materializar la originalidad del mismo. Al escenario real, se unía el hecho de realizar un relevo en mitad del ejercicio con el Rapid Reaction Corps France (RRC-FR), y contando con un HICON formado por NRDC-SP. Lo que se pretendía era aprovechar la experiencia de los de Lille (RRC-FR) en Afganistán para familiarizarse con el futuro espacio de batalla.

CT 11 fue el inicio de unos intensos meses de preparación, el pistoletazo de salida, para comenzar la instrucción y adiestramiento específico para Afganistán. El adiestramiento está dividido en tres fases y termina con el llamado *mision rehearsal exercise* en el Joint Warfare Center en Stavanger (Noruega). En sus instalaciones se reproduce la estructura del CG de IJC (ISAF Joint Command) y de ISAF y se somete a la *training audience* a incidencias reales extraídas de las bases de datos de ISAF. El adiestramiento tiene como finalidad que el relevo sobre el terreno sea lo más fácil posible y el personal comience a funcionar de forma eficaz en pocas semanas.

Fuerte de Mutzig



Un objetivo muy ambicioso debido a la dificultad de diseñar un ejercicio que satisfaga la mirada de diferentes especialidades que trabajan en IJC e ISAF. El inglés y la flexibilidad son las cualidades más buscadas para el personal que despliega. El inglés porque es la lengua de trabajo y la flexibilidad porque es frecuente terminar ocupando un puesto para el que uno no se había preparado. En mi caso, pasé de Operaciones Futuras a mentor de un oficial general afgano en su MDEF.

Tras Stavanger solo quedaba disfrutar del permiso navideño en familia y preparar el equipaje.

El 11 de enero de 2012, la primera rotación del CG del Eurocuerpo partía para Afganistán. Tras despedirnos de las familias en Estrasburgo, unos autobuses militares del Ejército belga nos llevaron a la base americana de Ramstein en Alemania. La multinacionalidad del EC quedó una vez más demostrada con un viaje de menos de tres horas por carretera. En la BA de Ramstein, tras unas horas de espera, nos reunimos con nuestros camaradas del NRDC-SP y de FC Madrid. Reunida ya toda la primera rotación, voló esa misma tarde en un C-17 del NATO *airbridge* hacia Kabul, destino final del viaje. Como era de esperar en un vuelo militar, llegamos en mitad de la madrugada. Algún día alguien debería hacer un estudio de por qué uno siempre llega de madrugada en ejercicios y operaciones.

Dejábamos atrás familia y trabajo habitual como miembros del CG del Eurocuerpo, para formar parte del IJC, el cuartel general operacional encargado de dirigir las operaciones diarias en Afganistán. Era el principio de seis meses

sin interrupción<sup>1</sup>, en una de las misiones más complicadas que la OTAN arrostra desde el año 2003.

La multinacionalidad es una característica de ISAF, con representantes de 50 naciones distintas. El EC, por su fundación y composición, es uno de los cuarteles generales más preparados para integrarse en este tipo de ambiente. Trabajar con militares procedentes de otros ejércitos es la base del día a día en Estrasburgo. A diferencia de otros CG, el EC está integrado por sus cinco

naciones marco y bien condimentado por otras naciones como Italia, Turquía, Grecia o Polonia.

La misión de ISAF en Afganistán se ha venido desarrollando desde el año 2003. La llegada a la Casa Blanca del presidente Obama marcó un renovado interés en que la misión tuviera un final adecuado. Nosotros íbamos a desplegar en un momento de transición. Atrás quedaba el informe MacChrystal, que catalizó el refuerzo de 30.000 soldados americanos y 10.000 aliados en los años 2010/2011. Nosotros aterrizamos a los comienzos del *Surge Recovery* y del Ejército Afgano liderando la transición a la plena soberanía de Afganistán. Durante el año que vamos a desplegar en Afganistán se deben sentar las bases del plan que marca 2014 como objetivo para que Afganistán sea capaz de valerse por sí mismo, aunque la OTAN permanecerá más allá de esta fecha realizando otras funciones.

La primera rotación del EC contribuyó junto con el I CE (basado en Washington), el NRDC-SP y personal de aumento a completar las capacidades de IJC. La segunda rotación ha trabajado principalmente con personal procedente del V CE americano, procedente de Alemania, además del citado NRDC-SP. EEUU es la nación marco en Afganistán, liderando tanto en el sacrificio humano que ha hecho hasta el momento, como en el tiempo que su personal permanece por rotación (un año).

Los miembros del EC se han integrado en todas las secciones y células del IJC, en puestos como Operaciones Futuras, Planes, Ingenieros,



Mando y Control o Logística, que son fáciles de reconocer en nuestras estructuras nacionales. Pero también han formado parte como mentores en los llamados National Military Coordination Center y National Police Coordination Center, trabajando hombro con hombro con el Ejército y la Policía afganos como consejeros y mentores.

La campaña de Afganistán, en estos momentos, tiene como objetivo transferir la autoridad sobre el territorio y la población al Gobierno de Afganistán, haciendo que el cambio no tenga vuelta a atrás.

En Chicago, la comunidad internacional reforzó su voluntad de llevar adelante el proyecto de un Afganistán autónomo y democrático, que sea una fuente de estabilidad y prosperidad para la región y no el refugio de asesinos iluminados. En la medida que nosotros, simples peones de este juego de ajedrez, contribuyamos a hacer de este mundo un lugar mejor para vivir, el esfuerzo habrá valido la pena.

Dejo a otros y para otro momento la discusión sobre la racionalidad y la bondad de empeñarse en este país en mitad de Asia Central. Antes de pisar estas tierras, posiblemente, cada uno de los componentes del EC, tenía su visión sobre Afganistán. Tras el 11 de enero, la única visión, la única razón es la de impulsar a Afganistán hacia un futuro mejor.

La contribución personal del EC, aunque modesta en comparación con el esfuerzo colectivo, es significativa por las características del personal que lo compone. La motivación y especial preparación de sus componentes, acostumbrados a trabajar en un cuartel general multinacional, ha facilitado mucho la labor de integración en estas vastas organizaciones que son los CG de IJC y de ISAF.

#### NOTA

<sup>1</sup> La nueva norma del JEMAD no contempla el anterior permiso de mitad de misión para las misiones de seis meses o menos. ■

Vuelo de ida a Kabul





HQ NRDC-SP

# HQ NRDC-SP EN AFGANISTÁN: Entrenamiento y Preparación

Federico Clemente Clemente.  
Comandante. Artillería. DEM.

Este artículo resume el período de entrenamiento que siguió el Cuartel General de Cuerpo de Ejército de Despliegue Rápido de la OTAN-España, en adelante denominado en sus siglas en inglés HQ NRDC-SP (Headquarters NATO Rapid Deployable Corps), para su despliegue en el Cuartel General del Mando Conjunto de ISAF, HQ IJC (Headquarters ISAF Joint Command), y que permitió a sus miembros comenzar a aportar valor añadido a la operación desde su primera semana en teatro sin necesidad de un periodo de aprendizaje más allá de lo específico del puesto. El manejo de las herramientas de trabajo digitales, las distintas redes CIS en IJC, los procedimientos, la estructura del Cuartel General, el ambiente operacional del momento del despliegue e incluso los detalles más pequeños de la vida real fueron objeto de estudio desde el mes de abril de 2010 hasta el despliegue.

El HQ NRDC-SP inició su andadura hacia Afganistán en el mes de junio de 2010 con el ejercicio HIREX 10 (HX10) realizado en la isla de Menorca. El propósito del primer ejercicio enfocado al entrenamiento específico de ISAF fue familiarizar, educar y entrenar al personal como parte del HQ IJC en la conducción de operaciones, utilizando Afganistán como escenario. HX10 constituyó la base de partida para una mejor comprensión del teatro de operaciones de ISAF y de los requerimientos de la misión así como para el desarrollo de un plan integral de entrenamiento. Aspectos como los elementos del escenario afgano (su Gobierno –Gobierno de la República Islámica de Afganistán, GIROA: Government of the Islamic Republic of Afghanistan–, grupos insurgentes y de crimen organizado, características de las unidades de las fuerzas de seguridad afgana, topónimos, acrónimos, terre-





no, clima, organizaciones internacionales que operan en Afganistán) y los hitos fundamentales del ritmo de batalla del HQ IJC ayudaron a los participantes a aprender y comprender la situación actual como amalgama de conocimientos para ser utilizados posteriormente.

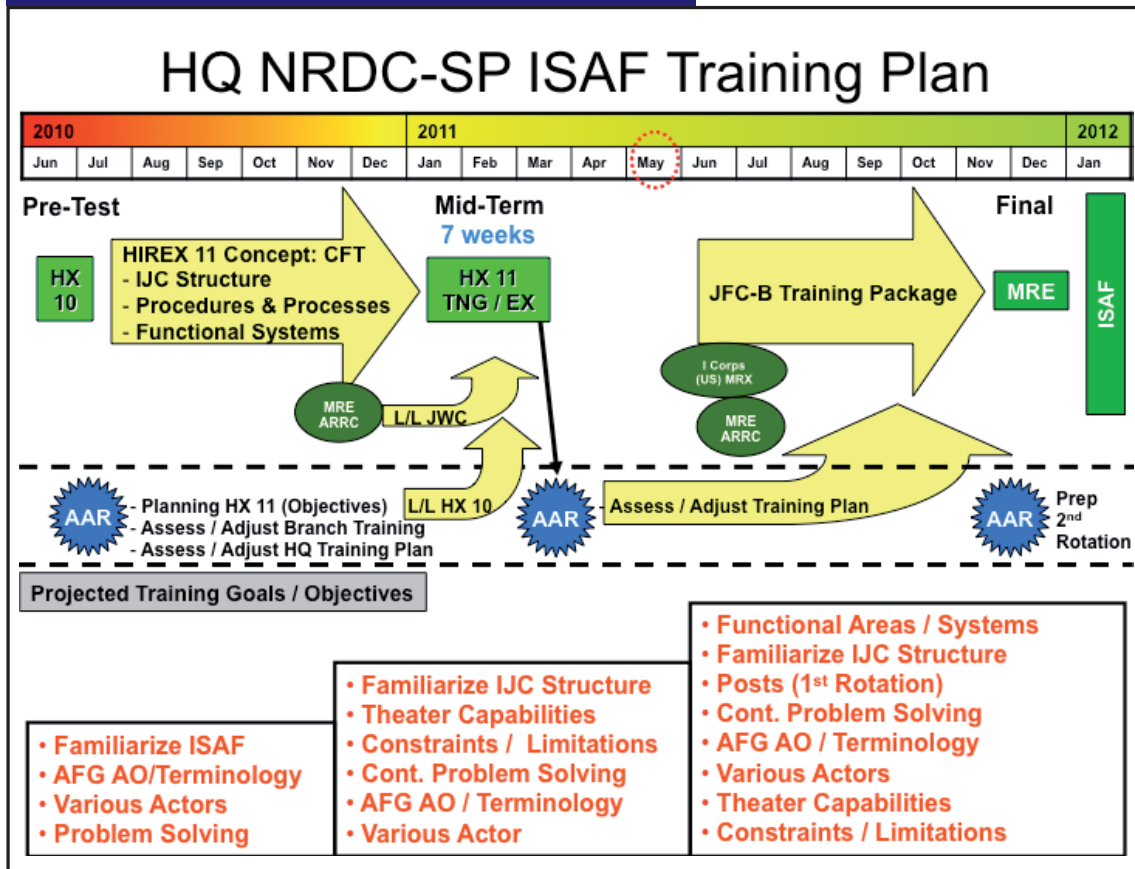
La finalización con éxito del HX10 indicó el camino hacia el HIREX 11 (HX11). Se diseñó entonces el plan maestro de entrenamiento en el que se preveían dos hitos antes del despliegue: HX11 y el Mission Rehearsal Training (MRT).

La preparación de HX11 comenzó tras la finalización del HX10. Para ello, la Sección de Planeamiento de Ejercicios de G7 realizó, en los meses siguientes, diversas visitas al Joint Warfare Center (JWC) y al Cuartel General de Despliegue Rápido de la Alianza (HQ ARRC: Headquarters ACE Rapid Reaction Corps) que sería relevado por el Cuartel General del NRDC-SP y el Cuartel General del Eurocuerpo en enero de 2012. Como resultado de la visita al JWC fue evidente la ne-

cesidad de entrenar las materias que no se iban a desarrollar durante el MRT (Mission Rehearsal Training) para no duplicar esfuerzos y optimizar los recursos. Es destacable su recomendación de utilizar expertos procedentes de despliegues anteriores en HQ IJC, siendo una de las premisas que se mantuvo hasta el final del entrenamiento de sendas rotaciones. Por otro lado, de la visita al HQ ARRC se obtuvieron las lecciones aprendidas de la organización de los ejercicios propios del cuartel general previos a la realización del MRT. Finalmente, tanto el HQ ARRC como el JWC proporcionaron valioso material que contribuyó a plantear los incidentes que se emplearían posteriormente durante el ejercicio.

HX11 se ejecutó del 22 de febrero al 3 de marzo de 2011 estructurándose en distintas fases, diseñadas con la finalidad de que el entrenamiento fuera progresivo, para adquirir primero los conocimientos generales que sirvieran de base a los más específicos. Se contó con la pre-

Esquema del Plan de Adiestramiento del HQ NRDC-SP para ISAF



Sede del NATO Joint Warfare Center (JWC) en Stavanger, Noruega



General de la estructura de Fuerzas y de Mando, organizaciones de entrenamiento de OTAN y otras instituciones colaboradoras en el mismo. El documento establecía tres fases de entrenamiento: la primera, de responsabilidad nacional, en la que el personal de cada país debía ser formado en instrucción militar básica (C-IED, primeros auxilios, tiro, NBQ, pruebas físicas, reconocimientos médicos...); la segunda fase, responsabilidad de OTAN, en la que se

sencia de personal procedente de despliegues anteriores en Afganistán, tanto españoles como extranjeros, expertos en operaciones contra Artefactos Explosivos Improvisados (C-IED: Counter-Improvised Explosive Device), personal de ONU y periodistas civiles. Durante el ejercicio se establecieron los Cross Functional Teams (CFT) de Current Operations (CUOPS), Future Operations (FUOPS) y el de Information Dominance Center (IDC), así como ciertas secciones pertenecientes a DCOS OPS SPT (personal, logística, sanidad e ingenieros entre otras). El IDC desempeñó además un papel importante en el control del ejercicio (EXCON), ya que sirvió al director del mismo para redirigir a los distintos CFT con los productos de inteligencia que se generaban. El método de aprendizaje consistió en que la audiencia ahondara primero en los distintos incidentes enfrentándose a la resolución del problema sin ayuda externa y, posteriormente, los expertos indicaron cómo habrían sido resueltos en el HQ IJC.

El final del HX11 marcó el comienzo del entrenamiento que OTAN tenía diseñado para sus cuarteles generales. El Joint Force Command Brunssum (JFCB) publicó la directiva 75-8 de entrenamiento para ISAF el 21 de junio de 2011, estableciendo las responsabilidades de los distintos participantes en el mismo: ISAF HQ, Cuartel

prepararía al personal para su despliegue proporcionándole un entrenamiento estándar basado en una sola fuente y liderado por el JWC; la tercera y última fase del entrenamiento, responsabilidad de los cuarteles generales de ISAF (HQ ISAF o HQ IJC), se realizaría en la primera semana de llegada a teatro y se aprenderían las particularidades del CG donde se fuera a desarrollar la misión.

La primera fase se desarrolló enteramente en HQ NRDC-SP. Los miembros extranjeros del HQ NRDC-SP recibieron su entrenamiento específico bajo la responsabilidad de su respectiva cadena de mando nacional. Es digno de mención en este apartado el excelente entrenamiento C-IED proporcionado por el Batallón de Zapadores de la Brigada de Caballería Castillejos II en Igries (Huesca).

La segunda fase se planeó conjuntamente con el Cuartel General del Eurocuerpo. Para ello, ambos generales jefes firmaron una directiva bilateral de entrenamiento en la que se compartían responsabilidades y misiones para la preparación de las rotaciones. Los eventos de entrenamiento marcados en la directiva del JFCB, también incluidos en esta directiva bilateral, se desarrollaron en el segundo semestre de 2011 para ambas rotaciones de los dos cuarteles generales. Los lugares de entrenamiento fueron Estrasburgo y



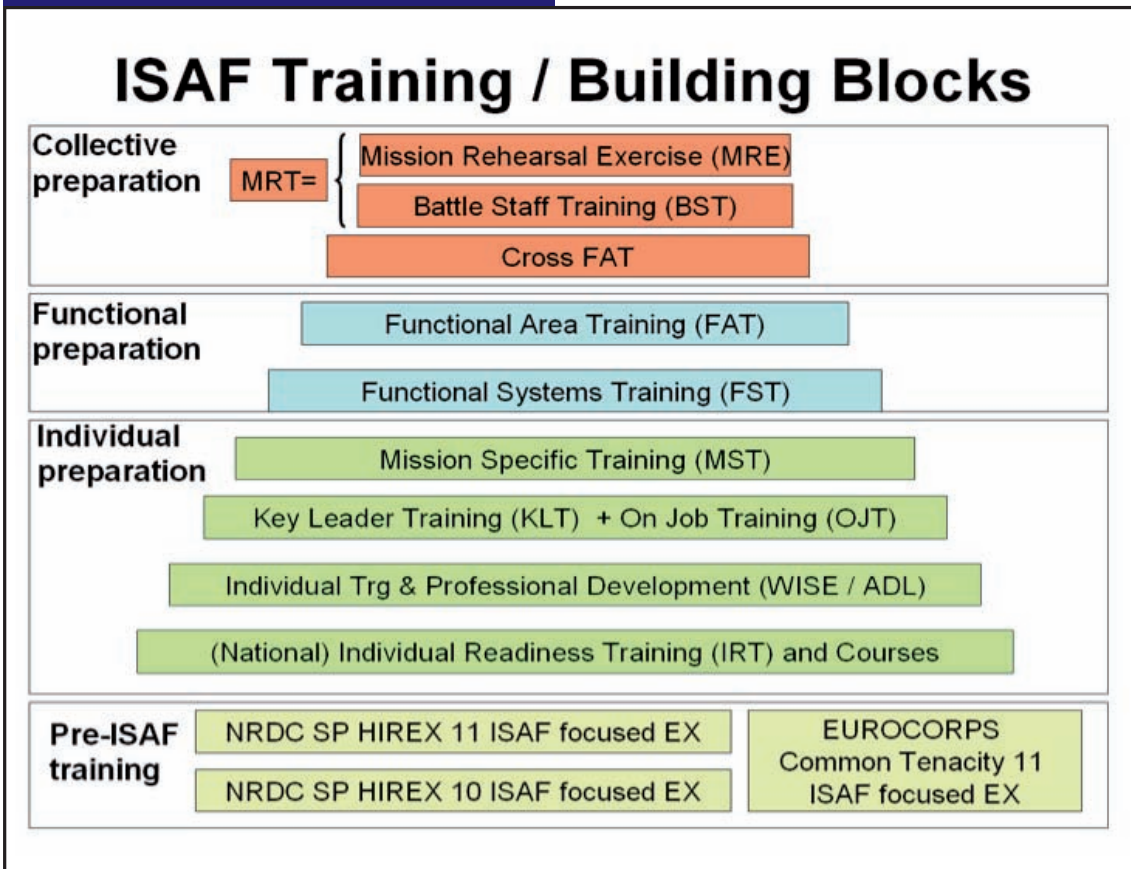
Bétera. El intercambio de personal y conocimientos durante esta fase fue intenso y de gran utilidad. Durante la fase de ejecución se contó con el apoyo de expertos en cada área pertenecientes al HQ ARRC, recientemente replegado de Afganistán. Es de resaltar que la coordinación de ambos cuarteles generales fue la clave del éxito de la preparación. El Cuartel General del Eurocuerpo organizó el entrenamiento de los CFT de FUOPS y FUPLANS, mientras que HQ NRDC-SP se encargó de CUOPS e IDC.

La última parte de la segunda fase, marcada por el Mission Rehearsal Training (ISAF Training Event), fue desarrollada y ejecutada por el Joint Warfare Center, aunando en un ejercicio al personal de los distintos cuarteles generales de la OTAN y las contribuciones nacionales de carácter individual que iban a desplegar en los meses siguientes. Durante el MRT se practicó el ritmo de batalla de HQ IJC, se utilizaron las herra-

mientas empleadas en Kabul (videoconferencias: VTC, Adobe Connect...), contando además con la oportunidad de ser entrenados por personal desplegado en HQ IJC en aquel momento (alrededor de cien expertos de teatro participaron en el ejercicio). Todo ello se complementó con videoconferencias con los equipos homólogos en el teatro de operaciones.

En este punto cabe señalar que las condiciones de la segunda fase del entrenamiento para ISAF fueron distintas como consecuencia de las diferentes condiciones de despliegue de ambas rotaciones. En esencia, la segunda rotación iba a tener la oportunidad de entrenarse con la unidad sobre la cual se iba a configurar el HQ IJC desde mayo de 2012 a abril de 2013, el V Cuerpo de Ejército estadounidense. Esta unidad, emplazada en Wiesbaden (Alemania), pertenece al Ejército americano en Europa (USAREUR). Las diferencias entre las dos rotaciones fueron:

Bloques de Adiestramiento del NRDC-SP para ISAF



- Durante la segunda fase, la segunda rotación, en lugar de dirigir de nuevo las actividades con el CG del Eurocuerpo, centró el esfuerzo y los recursos económicos en los eventos de entrenamiento marcados en la agenda del V CE. Se participó en las actividades más importantes de las programadas, constatando su mayor facilidad para acceder a expertos de calidad en todas las materias, tanto civiles como militares procedentes esencialmente de teatro. Es de resaltar que dos hechos, el haber trabajado con el mismo personal con anterioridad al despliegue así como el recibir un entrenamiento similar, facilitaron la integración con la unidad a la llegada a teatro.
  - En la ejecución de Mission Rehearsal Exercises (MRE), y aunque la estructura de ambos ejercicios fue fundamentalmente la misma, la primera rotación se desplazó a Stavanger (Noruega) durante dos semanas mientras que la segunda lo hizo a Grafenwoerh (Alemania) durante tres. La semana adicional del ejercicio en Alemania permitió la interacción con el futuro COM IJC, teniente general James L. Terry, General Jefe del V CE.
  - Finalmente, la primera rotación terminó el ejercicio un mes antes de desplegar mientras que la segunda lo hizo casi cuatro meses antes (abril-julio). Este hecho, ya previsto en la Directiva de Entrenamiento del HQ NRDC-SP para 2012, obligó a planear y conducir un último entrenamiento a finales de mayo de 2012 en el que se contó con personal del Cuartel General del NRDC-SP ya desplegado en KABUL y con videoconferencias con HQ IJC. La actividad se centró en la situación operacional del momento y fue la última actualización de conocimientos antes de partir hacia el teatro. Se confirmó de nuevo que la presencia de expertos que puedan contar de primera mano las operaciones y resolver las dudas en persona supera con creces el entrenamiento que se pueda recibir a través de una VTC.
- La tercera y última fase se desarrolló en Kabul. Fue organizada por HQ IJC CJ7 durante los primeros tres días de misión y consistió en una serie de conferencias sobre distintos temas específicos: normas de seguridad de IJC, atención médica, cuestiones de moral y bienestar, control de mo-

vimientos, procedimientos de recuperación de personal, etc.

Es de resaltar que, una vez desplegados, hubo una minoría de personal de ambas rotaciones que no desempeñó su trabajo en el puesto para el que había sido entrenado debido a ajustes internos en la plantilla del HQ IJC y que, por lo tanto, no pudieron sacar todo el provecho de la preparación previa de su puesto. Sin embargo, la gran mayoría del personal comenzó a trabajar casi al mismo nivel que su relevo desde el mismo momento que este se replegó a territorio nacional. La adaptación para la segunda rotación fue mucho más rápida y sencilla ya que desde hacía meses se estaba en contacto con el personal que iba a ser relevado a través de la red NATO SECRET que el HQ NRDC-SP utiliza cotidianamente. Esto, unido al prolongado entrenamiento, marcó la diferencia del personal del HQ NRDC-SP y Eurocuerpo con el resto de personal desplegado individualmente por cada una de las naciones.

Por otro lado, el miedo a un exceso de entrenamiento era preocupación de G7 del HQ NRDC-SP desde el mismo momento en que se inició en la instrucción. Sin embargo, la conclusión es que el «sobrentrenamiento» no existe. Casi dos años de preparación y la actuación personal de cada uno de los miembros del HQ NRDC-SP han permitido que la contribución a la difícil misión de ISAF se haya saldado con felicitaciones y agradecimientos por el buen trabajo realizado y el comportamiento ejemplar del personal español.

La experiencia adquirida durante la preparación y el despliegue en Afganistán facilitará, sin lugar a dudas, las siguientes misiones OTAN del HQ NRDC-SP, así como las nacionales del CGTAD.

## REFERENCIAS

- EXSPEC HX 10. 10MAR10
- HQ NRDC-SP & HQ EC Bi-SHQ Training Directive Training Directive. 10NOV10.
- EXSPEC HX 11. 18DIC10.
- COM JFC HQ Brunssum ISAF Training Directive 75-8 2011. 21JUN11.
- LTG Scaparotti. Exercise Unified Endeavour 11-3: Lessons Learned and Guidance to IPC UE 12-02. 11JUL11. ■



# LA COMISIÓN APOSENTADORA ISAF 2012

Javier Carlos Sánchez Guerra.  
Teniente Coronel. Caballería.

Las operaciones militares a gran escala, como la misión ISAF en Afganistán, implican el movimiento de un elevado número de personas que se incorporan o salen del teatro de operaciones. El contingente llega a un sitio desconocido, normalmente tras un largo viaje, y no sabe dónde va dormir, dónde va comer, dónde se encuentran las instalaciones de trabajo o de asueto, cómo obtener la tarjeta de acceso, etc.

El proceso de acogida lo lidera la Sección de Personal del Cuartel General y suele conllevar una serie de trámites administrativos en los cuales hay que «peregrinar» de oficina en oficina, con largos tiempos de espera en cada una de ellas y, normalmente, obteniendo el famoso «vuelva usted mañana». Además, hay que aportar una serie de documentos que los implicados pueden haber olvidado en su base de origen.

Por ello, cuando se tomó la decisión de participar en la misión de ISAF simultáneamente con personal de dos cuarteles generales, del NRDC-SP, Valencia y del EUROCORPS, Estrasburgo, separados entre sí por 1.400 kilómetros, que llegarían a Kabul en dos rotaciones distintas con una diferencia de seis meses, cada una de ellas con tres oleadas y con personal de diferentes naciones con diferentes regulaciones y normas propias, se pensó en desplazar un equipo de apoyo que ayudara a la Sección de Personal del Cuartel General Conjunto de ISAF (HQ IJC) a acoger al personal que iba a incorporarse a la misión. Este cometido se suele designar con el término inglés de *In-processing*. Este equipo, denominado Equipo de Apoyo al Relevo o a la Transferencia de Autoridad (*Relief in Place/Transfer of Authority Team* o *RIP/TOA Team*), estaría formado por cuatro miembros del EC y dos del NRDC-SP:

- HQ EC OF-4 (ESP) Jefe de Equipo (JEq).
- NRDC SP OF-4 (USA) Segundo JEq, OFEN para USA y GRE.
- HQ EC OR-9 (BEL) OFEN para BEL y LUX.
- NRDC SP OR-8 (ESP) OFEN para ESP y POR.
- HQ EC OR-8 (FRA) OFEN para FRA y POL.
- HQ EC OR-8 (DEU) OFEN para DEU y TUR.

En octubre de 2011 el Jefe de Equipo realizó un reconocimiento en el HQ IJC, localizado en el aeropuerto internacional de Kabul (KAIA) para establecer los contactos necesarios, reconocer el terreno y definir las posibles necesidades para el planeamiento y ejecución del *In-processing*. Varias fueron las conclusiones:

- Los vuelos de incorporación tendrían una duración de ocho horas y llegarían a KAIA sobre las 03.30 horas (local). Por ello se imponía realizar todas las acciones de acogida necesarias en el menor tiempo posible, para que los recién llegados pudieran descansar y prepararse para iniciar el relevo, que comenzaría al día siguiente.
- Se identificaron las acciones básicas durante el *In-processing*. Habría que entregar documentos (acceso a instalaciones, comedor y lavandería) y gestionar alojamientos. Además, cada nación entregaría, según normas particulares, determinado armamento o equipo (chaleco antifragmentos, placas balísticas, casco, funda pistola, etc).
- El alojamiento que se proporcionaría habría de tener carácter permanente desde el primer momento. Normalmente todos los recién llegados permanecían varios días, incluso una semana, en tiendas de transeúntes de a 24. Ello conllevaba posteriormente traslados e incomodidades.

Esperando el transporte a la terminal de pasajeros





Se establecieron contactos con la oficina de alojamiento del KAIA (*Billeting*) para solventar el problema. Desde entonces se han construido varios edificios de alojamiento y este problema prácticamente no se da, estando todo el personal alojado en habitaciones de a dos.

- La permanencia en zona del personal a desplegar por un periodo mínimo de seis meses implicaría transportar alrededor de 90 kilogramos de equipaje, en tres grandes bultos. Se consideró importante conseguir medios de transporte y guías que acompañaran a los recién llegados a sus lugares definitivos de alojamiento la noche de llegada. Los equipos de apoyo nacionales (NSE) y la Sección de Transportes de IJC, previa gestión con el DOS (*Director of Staff*) proporcionarían los medios necesarios.
- Al llegar al KAIA el personal estaría cansado y desorientado. El equipo de *In-processing* debería dirigirles de una manera clara y precisa, de manera que no se le plantearan dudas ni preguntas.
- Los recién llegados deberían recibir la tarjeta definitiva de identificación de ISAF. El proceso normal, según el cual todo el mundo recibía una tarjeta temporal para después conseguir la definitiva, mostraba el inconveniente de que el proceso en sí podía llegar a alargarse una semana, con varias visitas a diferentes oficinas. Para solventar dicho problema, durante el reconocimiento se coordinaron las medidas necesarias tanto con la Oficina de Seguridad como con la oficina encargada de las tarjetas ISAF militares, para tenerlas preparadas de antemano.

## EL TRABAJO DE LA COMISIÓN APOSENTADORA SE DIVIDIÓ EN CINCO FASES

### Fase I. Elaboración del listado definitivo del personal a desplegar

A cargo de las respectivas G-1 de los cuarteles generales que despliegan personal. El proceso para generar un contingente es muy complejo

En la entrada de la terminal de pasajeros



e implica un gran número de cambios, a veces hasta en el último minuto. Esos cambios se deben asumir, sabiendo que la comunicación vía electrónica con las bases de origen puede solventar la falta de algún documento.

### Fase II. Recopilación de documentaciones personales

El objetivo de esta fase es que el RIP/TOA *Team* pueda disponer de toda la documentación necesaria para el despliegue en zona de operaciones, en varios CD y memorias USB. Para ello se manda por adelantado vía correo electrónico para iniciar los trámites y a la vez tenerla disponible como copia de seguridad en caso de que el interesado se olvide de llevar consigo algún documento. De cada individuo se requieren los siguientes documentos escaneados:

- Solicitud de tarjeta de identificación de ISAF.
- Acreditación de seguridad OTAN.
- Ficha de datos personales.
- Sumario de aptitudes personales.
- Ficha de aviso en caso de accidente.
- Pasaporte.
- Tarjeta militar de identidad.

El mayor problema es que cada país tiene sus propias normas a la hora de tratar información personal y algunos no tienen equipos de apoyo nacionales en sus cuarteles generales de origen que puedan centralizar la gestión. Por ello, hay que intentar tener los datos recopilados lo antes posible. Los representantes del NRDC-SP llevaron con ellos otra copia de las documentaciones de su propio personal. La situación ideal es haber podido adelantar las documentaciones por

correo electrónico antes de desplegar el equipo. Se pudo hacer para la primera rotación, pero fue imposible para la segunda. Para solventarlo, es conveniente que el equipo vuele al menos con quince días de antelación a la llegada de la primera oleada.

### **Fase III. Despliegue del RIP/TOA Team a TO/ZO y preparativos finales**

Esta fase, a priori la que parece más sencilla, conlleva que el equipo deba viajar de manera independiente con respecto al contingente, no pudiendo utilizar vuelos directos, con lo cual debe hacer escalas en diferentes bases. El equipo tardó cuatro días en enero y cinco en junio en hacer el viaje Ramstein (Alemania)-Kabul (Afganistán). Los retrasos se produjeron por condiciones meteorológicas adversas y escasez de aviones. El disponer de un oficial de enlace del US Army facilitó mucho la obtención de alojamiento y medios de transporte para todo el equipo en las diferentes bases. Se demostró de gran utilidad su presencia, ya que el sistema de vuelos era gestionado directamente por la Fuerza Aérea de Estados Unidos. Dichos retrasos supusieron, por ejemplo, llegar a Kabul el 9 de enero a las 20.00 horas (local). La primera oleada se esperaba el día 11 de enero a las 03.00, solo 36 horas después. Fue ante esa premura de tiempo cuando se demostró la valía de todo el trabajo realizado durante la fase de recopilación de información. En ese momento ya estaba preparado el 95% de las tarjetas ISAF y el servicio de alojamiento ya tenía prevista la llegada de la primera oleada. También se mostraron muy válidos todos los contactos realizados en la fase de reconocimiento.

Los días previos a la llegada de cada rotación se deben emplear en conseguir las documentaciones y alojamientos que puedan faltar, reparar con los NSE las listas de sus contingentes y coordinar con el DOS IJC todas las acciones que se han de realizar como medios de transporte adicionales o los detalles de los convoyes de transporte de personal a otros cuarteles generales (HQ ISAF y NTM-A). En concreto, cada NSE debe asegurar que todo el que se incorpore tenga a alguien de su misma nacionalidad esperándole con sus documentos, la llave de su alojamiento permanente y medios de transporte para llevar su equipaje, todo ello gestionado previamente por la comisión aposentadora.

### **Fase IV. Acogida en zona de operaciones**

Para esta fase se habían marcado cuatro objetivos, todos en apoyo del IJC:

- Comprobación del personal a su llegada al aeropuerto y organización de la acogida. Aunque se supone que el proceso de comprobación del personal que realmente se incorpora lo tiene que liderar CJ1 de IJC, en la práctica es más efectivo que lo lleve a cabo el equipo de acogida, tratando directamente con los respectivos jefes de oleada de los dos cuarteles generales en cada vuelo. Estos jefes de oleada habrán sido designados en los cuarteles generales de origen, y tendrán en su poder la lista del personal que efectivamente ha subido al avión. Es importante asimismo conocer el destino de cada incorporado para separarlos a su llegada a la terminal, y dirigir a los ajenos al IJC hacia los convoyes que los llevarán a sus destinos finales. También es importante conocer la procedencia de todo el personal de cada avión. Al final todos los pasajeros llegan a la misma terminal, independientemente de su destino final o unidad de procedencia. Todo el personal ajeno a HQ EC y a NRDC-SP debe quedarse para el final en el avión, y ser dirigido desde la puerta del autobús hacia la parte de la terminal aérea no utilizada en el *In-processing* de los miembros de HQ EC y NRDC SP. Es conveniente que el personal que va destinado a HQ IJC vaya en el primer autobús que se dirige desde el avión hasta la terminal, y alternarlo con personal de HQ ISAF y NTM-A en los sucesivos autobuses. De esa manera se da tiempo a que el todo el personal identifique y retire su equipaje, que se dejan en palés a la entrada de la terminal. Otra de las acciones es enlazar con el personal de tierra del KAIA, para que los palés de equipajes se depositen en la entrada de la terminal, no en la zona habitual, a unos 500 metros de la zona de acogida. No hay excepciones en cuanto a empleo a la hora de ir desde el avión a la terminal de pasajeros. El equipo solicitó vehículos especiales para los oficiales generales, pero IJC denegó el permiso, siguiendo normas de ISAF.
- Recepción e integración nacionales. Este proceso hay que coordinarlo con los NSE de cada país implicado, con el personal de tierra de la terminal y con el DOS de IJC. Así, se gestiona el uso de la sala VIP para la recepción de los oficiales generales y se puede aprovechar la



posibilidad de que en el autobús que lleva a los pasajeros del avión a la terminal vaya un representante del equipo para darles las primeras instrucciones, tanto en el propio avión como en el autobús. Así, al llegar a la terminal ya saben que deben dirigirse a diferentes puertas según pertenezcan a HQ IJC o a HQ ISAF/NTM-A, y la disposición interior en la terminal. Allí se divide el contingente por países, y se instalan mesas, una por cada grupo de nacionalidades. En el caso que se trata, Francia más Polonia, Bélgica más Luxemburgo, Alemania más Turquía más Grecia más EEUU y España más Portugal. En cada una de ellas se encuentran miembros de los respectivos NSE, que entregan al personal recién llegado la tarjeta de comedor y la bolsa y tarjeta de lavandería, así como el armamento. De esa manera, un proceso que en el caso de otras unidades que se incorporaban en similares condiciones llegaba a durar medio día, se llevó a cabo en tan solo 30 minutos.

- Recepción e integración en IJC. Este proceso hay que coordinarlo con la oficina que gestiona la tarjeta de identificación de ISAF, la oficina de seguridad (que comprueba las acreditaciones OTAN) y la de alojamientos. Se lleva a cabo en las mismas mesas y por el mismo personal que la fase nacional. Se entregan la tarjeta de ISAF definitiva y la llave de su alojamiento permanente. Aquellos con puesto en plantilla del HQ IJC pero cuyo trabajo diario se desarrolle en HQ ISAF tienen que hacer el *In-processing* normal de IJC, además del correspondiente a HQ-ISAF. Una vez finalizada esta fase, todo el personal tiene que identificar y recoger sus equipajes, para que sus respectivos NSE los trasladen a sus alojamientos. Los medios de transporte utilizados pueden ser orgánicos de los distintos NSE, o agregados al equipo por IJC MOVCON. EL proceso de recepción e integración en IJC, que normalmente se prolonga durante un día, se llevó a cabo en media hora.
- Relevo de puestos de IJC. Dentro de los dos días siguientes, se convoca a los recién llegados a su primera reunión de relevo con sus predecesores y a las charlas de introducción. A partir de ese momento la responsabilidad pasaba al DOS/IJC. La última acción de la comisión aposentadora consiste en comprobar que se asignan los puestos previstos. En ca-

so de no ser así, hay que comunicárselo a CJ1/IJC, comprobar con su currículum personal si el nuevo puesto es compatible con la formación del implicado y proponer la acción correspondiente.

#### Fase V. Regreso de los miembros del equipo a sus bases

El equipo aprovechó para su regreso el repliegue de las terceras oleadas, regresando a Ramstein en vuelo directo.

|                | ENERO      | JULIO      |
|----------------|------------|------------|
| Primera Oleada | 95         | 85         |
| Segunda Oleada | 84         | 82         |
| Tercera Oleada | 53         | 0          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>233</b> | <b>167</b> |

|                  |            |
|------------------|------------|
| <b>TOTAL PAX</b> | <b>399</b> |
|------------------|------------|

#### CONCLUSIÓN

El empleo de una comisión aposentadora facilita en gran manera la incorporación de un contingente numeroso a zona de operaciones. HQ IJC ha valorado muy positivamente los resultados obtenidos y ha recomendado a los próximos cuarteles generales que vayan a desplegar que también la empleen. ■



Recogiendo equipajes

# LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL TEATRO AFGANO

Ángel Adán García.  
Teniente Coronel. Artillería. DEM.

**Mes de noviembre de 2011. La publicación mensual de lecciones aprendidas de la ISAF Joint Command (IJC) recoge un artículo sobre tácticas enemigas, en el que se destaca la peligrosidad de las zonas derruidas de los muros de adobe, donde los insurgentes suelen situar explosivos improvisados. Para cruzar estos muros se recomienda el uso de escaleras de aluminio ligeras y se describen algunos procedimientos.**

**Mes de mayo, provincia de Kandahar. Una patrulla a pie reconoce un camino que discurre paralelo a un muro de adobe (qalat). Ante la necesidad de cambiar de itinerario, la patrulla atraviesa el muro a través de un trozo semiderruido, activando un artefacto explosivo. Ese día la patrulla perdió un soldado y tres más fueron heridos de gravedad.**

En el teatro afgano son muchas las organizaciones de lecciones aprendidas que están trabajando sobre el terreno. Unas lo hacen bajo paraguas de la ISAF y otras bajo agendas y objetivos nacionales. Como veremos en este artículo, los párrafos anteriores muestran el talón de Aquiles del sistema: cómo compartir los datos recopilados, cómo compartir las lecciones...a tiempo.

En este artículo y en aras de la claridad para el lector, se obvia la diferencia doctrinal entre una lección identificada y una lección aprendida. Esta diferencia existe en la doctrina OTAN, pero no en otras doctrinas nacionales como la norteamericana.

## EL PORQUÉ DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL IJC

Las lecciones aprendidas en el IJC tienen un doble objetivo. Por una parte, se pretende mejorar los procedimientos internos del Cuartel General, aprendiendo de los errores y fomentando los aciertos. Sin embargo, esto no es fácil de conseguir en un cuartel general de más de mil personas, cuyo ritmo de trabajo está marcado,





Figura 1

a su vez, por el *tempo* de las operaciones. En muchas ocasiones, este ritmo intenso de trabajo impide que se puedan consolidar las lecciones.

El segundo objetivo es ayudar a las unidades de la Coalición (y en un futuro a las Fuerzas afganas) que combaten la insurgencia. Es en este objetivo, en el nivel táctico, donde se vuelca el esfuerzo principal de la Sección de Lecciones Aprendidas del IJC.

Todas las unidades subordinadas al IJC remiten periódicamente sus lecciones y buenas prácticas. En el IJC se compilan, se clasifican y se ponen a disposición en una página *web* accesible para todo aquel que dispone de ordenador conectado a la Red de misión<sup>1</sup>.

El esfuerzo de recopilación de lecciones está determinado por el plan anual de obtención de lecciones que recoge las prioridades del plan operativo en vigor y las propias del jefe de la operación. Estas prioridades se desglosan en tareas concretas que guían la actividad del personal que trabaja en lecciones aprendidas.

Todo este esfuerzo de recopilar y compartir lecciones se refleja en una publicación mensual llamada *Top Tip Sheet* que se remite a los mandos subordinados para que esté al alcance del mayor número posible de unidades sobre el terreno. Igualmente se envía a todas las organizaciones nacionales que trabajan en el teatro, que la transmiten a sus naciones correspondientes.

Las lecciones recogidas en la *Top Tip Sheet* son eminentemente tácticas y algunas de ellas son clasificadas, por lo que se producen dos versiones: una clasificada y otra sin clasificar. Las siguientes figuras muestran dos ejemplos de lecciones sin clasificar.

La primera (Figura 1) consiste en una protección pélvica que se ha mostrado muy eficaz para las patrullas a pie ante explosiones de IED. Esta lección se extendió rápidamente entre los distintos contingentes y ya es parte del equipo en algunas unidades.

El segundo ejemplo de lección (Figura 2) se refiere al uso de microproyectores. Uno de los problemas con los que se encuentran las unidades de la Coalición es la enorme tasa de analfabetismo tanto de la población en general, como de



las Fuerzas de Seguridad afganas en particular. Los microproyectores ayudan a la explicación de normas y procedimientos, mediante dibujos o películas, sin recargar al combatiente con pesados equipos extra.

### LOS ACTORES EN EL TERRENO

La comunidad de lecciones aprendidas desplegada en el teatro es muy amplia aunque no siempre está bien coordinada. Básicamente, hay dos grupos: el personal que se encuentra trabajando en organizaciones nacionales de lecciones aprendidas, y el personal OTAN que se encuentra trabajando en los cuarteles generales de ISAF.

Las organizaciones nacionales desplegadas en el teatro (Figura 3) que recopilan lecciones son las siguientes:

- **Asymmetric Warfare Group (AWG):** Organización centrada en la mejora de procedimientos contra insurgentes en el nivel táctico (USA).

Figura 2



- **Center for Army Lessons Learned (CALL):** Organización de lecciones aprendidas del Ejército norteamericano
- **Einsatzauswertung:** Organización de lecciones aprendidas del Ejército alemán
- **Adaptive Warfare Team (AWT):** Organización de lecciones aprendidas del Ejército australiano
- **Retour d'Expérience (RETEX):** Organización de lecciones aprendidas del Ejército francés
- **Marine Corps Center for Lessons Learned (MCCLL):** Organización de lecciones aprendidas del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos
- **Land Warfare Center (LWC):** Organización de lecciones aprendidas del Ejército británico.

La recogida de lecciones no es una tarea fácil. Por una parte, los que tienen que remitir las lecciones son los mismos que realizan las misiones tácticas y tienen que encontrar tiempo para hacerlo entre misión y misión. Las organizaciones nacionales de lecciones aprendidas tratan de solventar este problema desplegando personal que se desplaza continuamente entre las unidades nacionales y, por tanto, liberando a los jefes de compañía y/o batallón de redactar sus respectivos informes de lecciones aprendidas.

Estas lecciones son compartidas entre las distintas unidades y remitidas a sus respectivas naciones alimentando las fases de preparación de nuevos contingentes.

En la Figura 4, puede observarse los distintos cuarteles generales de ISAF en los que existen secciones de lecciones aprendidas:

- **ISAF HQ:** El cuartel general de ISAF se ocupa de recopilar lecciones aprendidas del nivel estratégico y operacional. Asimismo, transfiere las lecciones desde la base de datos de la operación a la base de datos de lecciones aprendidas OTAN.
- **NATO Training Mission-Afghanistan (NTM-A):** Este CG se encarga de recopilar lecciones de los procesos de adiestramiento de las Fuerzas Nacionales de Seguridad Afganas (Ejército y Policía).
- **ISAF Special Operations Command (ISAF SOC):** Recopila lecciones de las operaciones especiales y del adiestramiento de las Fuerzas Especiales afganas.
- **ISAF Joint Command (IJC):** Es el repositorio, en el teatro de operaciones, para las lecciones aprendidas en el nivel táctico. Los mandos regionales alimentan el sistema con lecciones procedentes de las unidades sobre el terreno.



Figura 3

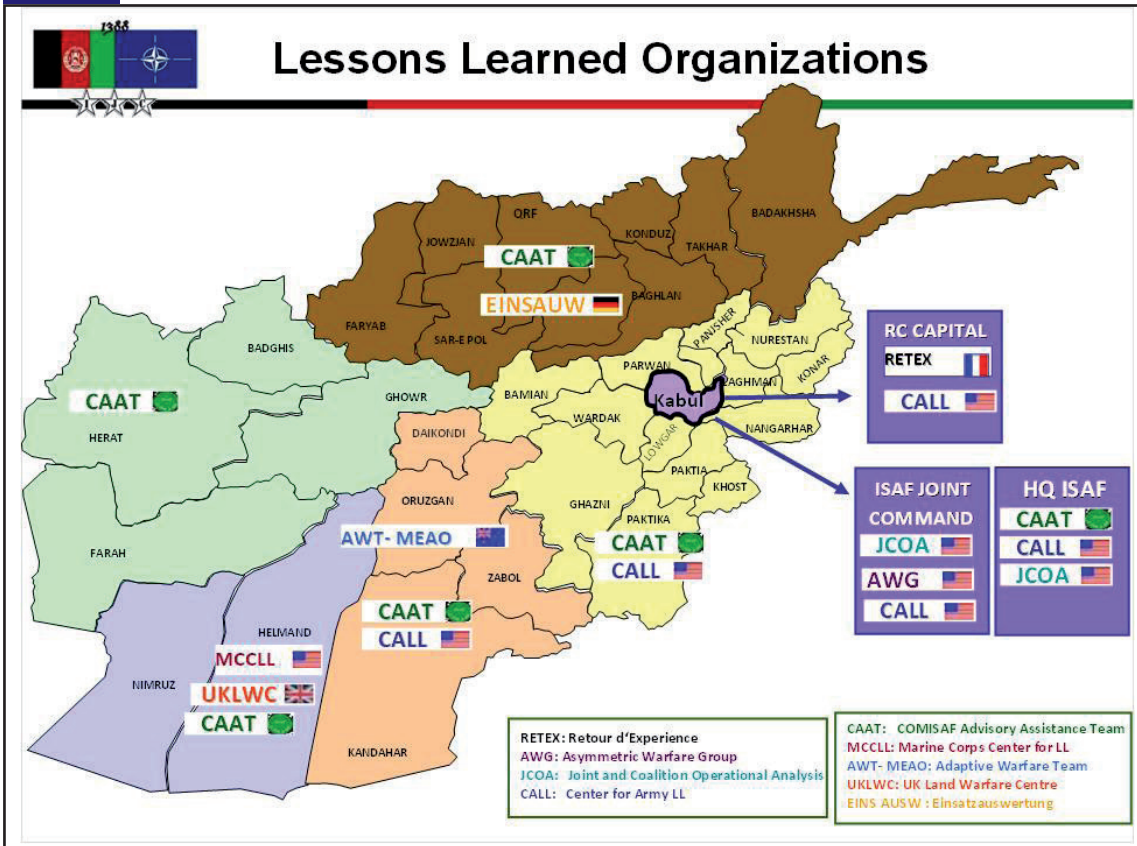
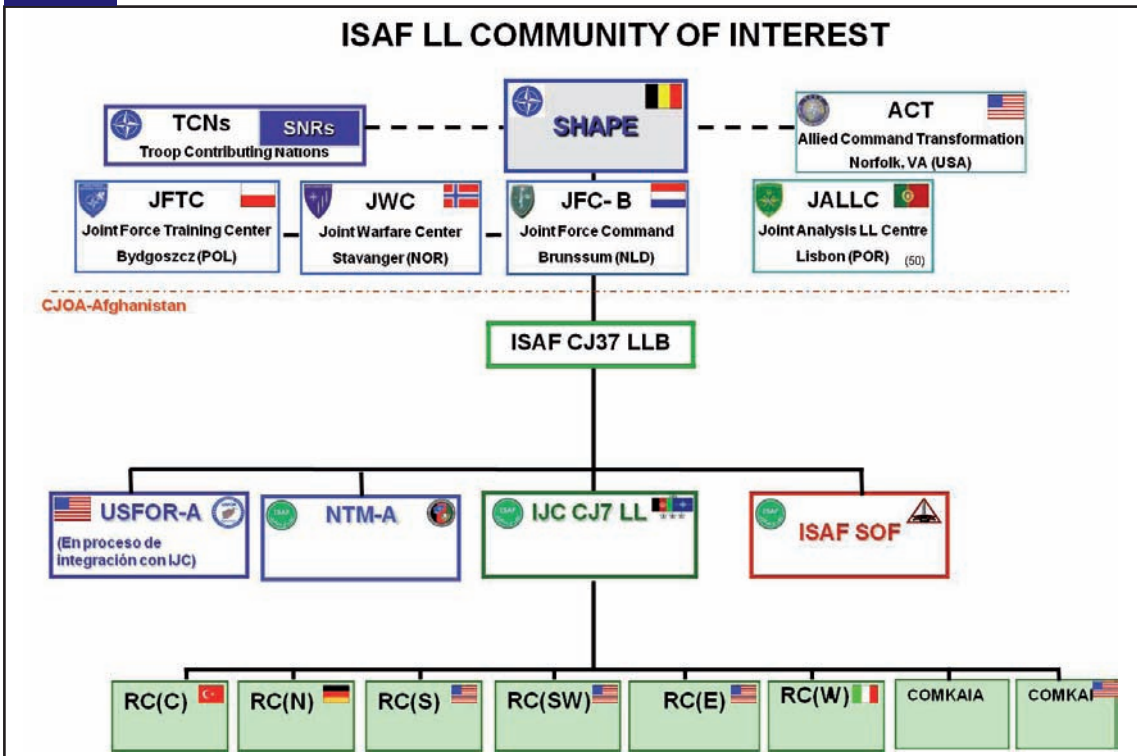


Figura 4



Las secciones de lecciones aprendidas de estos CG alimentan la base de datos de la operación, que queda al servicio de todo aquel que quiera consultarla.

## LA GESTIÓN

Las lecciones aprendidas es algo que normalmente es visto por quien las recoge como una carga de trabajo extra que no proporciona beneficios a corto plazo. Esta afirmación es en parte verdad, pues las lecciones se suelen aplicar a los contingentes siguientes. La consecuencia es que normalmente no son una prioridad para los distintos escalones de mando y, por lo tanto, el número de lecciones recogidas por las unidades y distribuidas es menor de las que realmente se podrían obtener<sup>2</sup>. Una clara muestra de lo anterior es el hecho de que la mayoría del personal que trabaja en este ámbito no lo hace en exclusiva, sino compartiendo otras obligaciones.

Otro de los problemas es la fragmentación de la comunidad de lecciones aprendidas. Las organizaciones nacionales tienen sus propias agendas y trabajan en sus propias redes de comunicaciones que, en la mayoría de los casos, no son compatibles con la red de misión. Este problema de gestión de la información tiene como consecuencia que las lecciones aprendidas se almacenen en «burbujas nacionales». Además, las unidades recopilan sus propias lecciones en su idioma que, evidentemente, no siempre es el inglés.

El IJC ha logrado coordinar todas las organizaciones descritas en párrafos anteriores y se ha diseñado un único repositorio de lecciones aprendidas del nivel táctico.

En este repositorio se cargan todas las lecciones que se recogen en el teatro. La carga la realiza el personal de lecciones aprendidas independientemente del lugar donde esté trabajando e independientemente de su organización de origen<sup>3</sup>. Por ejemplo, el oficial de enlace de una organización nacional que acaba de escribir una lección aprendida sobre un hecho acaecido en una provincia afgana, puede cargarla inmediatamente en dicho repositorio.

En el IJC se depuran, se clasifican, se cargan en el portal de lecciones aprendidas del IJC y

quedan a disposición de todo el teatro y de las naciones a través de la red NATO SECRET<sup>4</sup>.

## CONCLUSIONES

Para que este proceso funcione, se necesita que los jefes militares de cada nivel se concienten de su importancia y lo impulsen. Normalmente, las organizaciones de lecciones aprendidas son vistas como organizaciones que piden pero que no dan nada a cambio, lo que no es del todo cierto. Las lecciones aprendidas de la operación de ISAF deben realimentar las fases nacionales de adiestramiento de los contingentes que van a desplegar. No tiene sentido perder la vida de militares sorprendidos por procedimientos insurgentes que son nuevos para ellos, cuando existen lecciones en el teatro sobre esos mismos procedimientos.

En el caso del Ejército español, no existe personal desplegado trabajando exclusivamente para el área de lecciones aprendidas, aunque sí se remiten informes a través de la cadena de mando según la normativa operativa en vigor. Sin embargo, la falta de conectividad entre la red ISAF Secret y la INTRANET de Defensa dificulta la difusión de lecciones capturadas en el terreno en tiempo útil para los nuevos contingentes. Las posibles soluciones pasan por disponer de personal desplegado trabajando en el área de lecciones aprendidas o que aquellos organismos del ET que tienen acceso a la red ISAF Secret alimenten de forma permanente al resto del ET.

## NOTAS

<sup>1</sup> La Red de Misión es la red de Mando y Control establecida para ISAF. En ella pueden «convivir» diferentes redes nacionales y OTAN compatibles entre sí.

<sup>2</sup> Esto no es uniforme. Este autor ha tenido ocasión de entrevistarse con personal de unidades desplegadas en diferentes provincias afganas y algunas no han recibido ni recopilado lección alguna, mientras que a otras les llegaban las publicaciones mensuales.

<sup>3</sup> Hay aproximadamente unas cincuenta personas con permiso de carga de lecciones.

<sup>4</sup> En España se puede consultar desde aquellas unidades/mandos con acceso a NATO SECRET: NRDC-SP, MOPS, etc). ■

# AMENAZAS A LA MISIÓN DE ISAF

Gustavo Zapatero Carrasco.

Capitán. Infantería.

Jorge Soto Sáez.

Capitán. Artillería.

José Manuel García de La Morena.

Brigada. Caballería.

El propósito del presente artículo es describir, de manera sucinta, las amenazas actuales y futuras a la misión que nuestros ejércitos, junto a los de la Coalición, desarrollan en Afganistán, comprendidos en la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad (ISAF). Para ello se van a analizar los siguientes aspectos: el impacto del cultivo de opio y de su erradicación así como los principales grupos insurgentes y sus actividades, con especial mención a la infiltración de la insurgencia en las fuerzas de seguridad afganas y el gobierno afgano por la potencial amenaza que supone dicha acción en el escenario afgano tras la retirada de las fuerzas de la coalición.

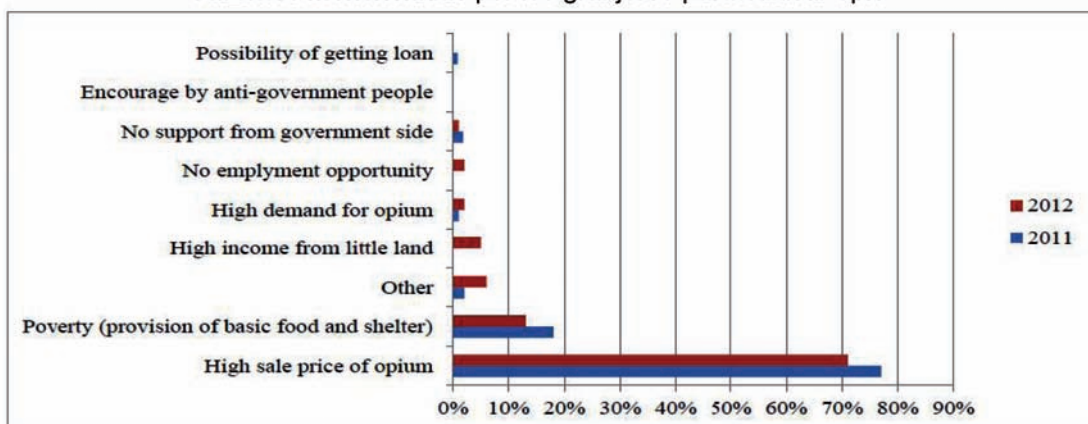
## MODERNIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AGRÍCOLA FRENTE AL CULTIVO DE LA AMAPOLA *POPPY*

Uno de los elementos fundamentales para entender el conflicto en Afganistán es el opio, cuyo cultivo ha sido clave en la historia del país, desde el inicio de la guerra a principios de los años ochenta. La lucha contra el narcotráfico es la base para la mejora de la seguridad en todos sus aspectos.

La adormidera o *poppy*, flor de aspecto similar a la amapola común, se siembra en otoño, dependiendo de las zonas. Afganistán produce alrededor del 90% del opio mundial, siendo la zona sur aquella en la que se

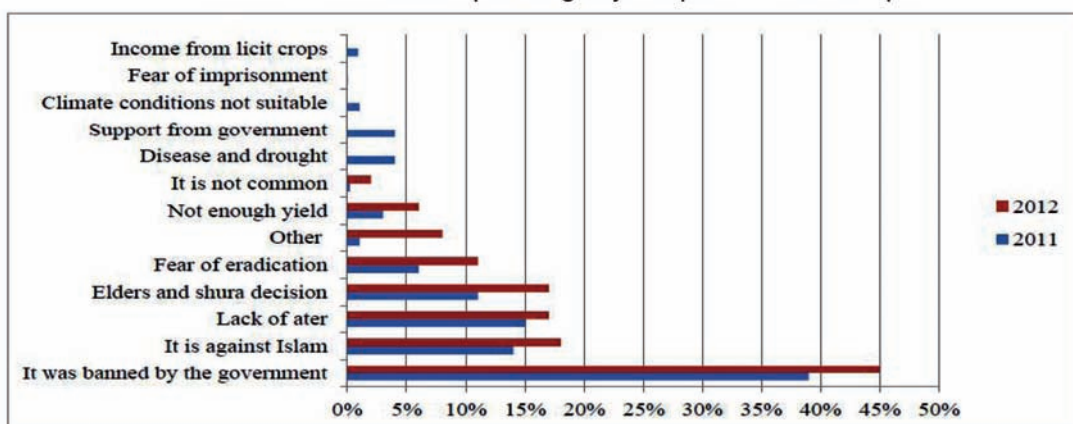


### Razones mencionadas por los granjeros para cultivar opio



### Valoración de la amenaza del opio en Afganistán, Abril de 2012

#### Razones mencionadas por los granjeros para no cultivar opio



Fuente: UNODC (Organización de las NNUU contra el Crimen y las Drogas)

concentra la mayor parte, aproximadamente un 70% de la producción total de Afganistán.

La adormidera es más resistente a la sequía que el trigo, por ejemplo, ya que necesita menos agua, lo que implica que pueda ser cultivada en lugares donde la guerra ha destruido el sistema de regadío. El hecho de que el opio pueda ser almacenado durante varios años, y de este modo ser usado como «reserva o inversión» en caso de producción masiva o bajos precios, constituye un valor añadido.

La lucha contra el narcotráfico en Afganistán está íntimamente ligada con la lucha contra la

corrupción, con el tráfico de esta droga a través de todos los países del entorno y, por supuesto, con el desarrollo y mejora de las condiciones de vida de los habitantes del país, especialmente los de las zonas rurales. Sería muy difícil mitigar el efecto de dichos cultivos sin una aproximación en conjunto a todos los aspectos referidos.

Uno de los objetivos prioritarios de ISAF consiste en continuar combatiendo el cultivo de opio mediante una reducción en la producción y un control severo del tráfico de origen, hasta llegar a su total erradicación. Este objetivo es muy importante ya que forma parte de la estrategia global de



construir un futuro estable en Afganistán basado en unos pilares sólidos de seguridad, gobierno y desarrollo, que ayuden a mejorar la propia seguridad de los ciudadanos afganos así como la de sus países vecinos y por ende, la del resto de la comunidad internacional.

Para acometer la lucha contra el narcotráfico en Afganistán hay que tener en cuenta una serie de premisas. No se trata de conseguir la destrucción de los campos de cultivo de adormidera como medida prioritaria para debilitar a la insurgencia como principal beneficiaria de las rentas que le aporta su tráfico ilegal. Se ha de intentar reducir la influencia de los diversos grupos insurgentes cortando el flujo de capital que mueve dicho negocio de forma que el soporte económico de estos grupos criminales sea insuficiente para el sostenimiento de sus operaciones delictivas. A este respecto, cabe destacar que los beneficios de este negocio alcanzan hoy en día,

aproximadamente, una sexta parte del PIB del país afgano.

Algo más del 75% de la población laboral afgana se dedica al sector agrícola (este sector representa alrededor de un 50% del PIB), bien como traficantes o productores de droga, bien como parte integrante del entramado legal (funcionarios, militares y policías corruptos) e ilegal (personal de seguridad) que rodea dicha actividad. Las acciones de las autoridades afganas tanto desde el punto de vista operativo como desde su planeamiento, deben encaminarse a reducir progresivamente los elevados beneficios que este negocio aporta a los traficantes, quienes reparten buena parte de ellos entre los grupos criminales y terroristas que operan en su zona. Se calcula que entre 70-80% del ingreso bruto de la droga es para los traficantes, siendo el resto del montante para agricultores y jornaleros del opio.





Sin embargo, la transformación de una economía agrícola basada en esta producción a otra de cultivos lícitos no es viable a corto plazo. Por ello, no se puede pensar en una inmediata victoria de la estrategia de contrainsurgencia mediante la mera destrucción de los campos de opio, si antes no se plantean alternativas de producción mediante la potenciación de dichos cultivos lícitos, cuyos resultados deben esperarse a medio plazo (5-10 años). Tampoco se puede conseguir el cambio de mentalidad de las comunidades locales afganas haciéndoles ver que su forma de ganarse la vida mediante el cultivo de *poppy* es más propia de criminales que de campesinos. Al privarles de explotar su propia tierra, lejos de conseguir al apoyo de la población afgana conseguiremos que se unan a la insurgencia. Por ello, la integración de esfuerzos «contra insurgencia» y «contra narcóticos», precisa del apoyo internacional en proyectos de agricultura sostenible que fomenten la transición a cultivos legales de alta calidad en detrimento del lucrativo cultivo de opio.

### GRUPOS INSURGENTES

La amenaza más recurrente y visible a la misión de ISAF, sin embargo, la constituye la insurgencia. Resulta en muchas ocasiones harto difícil separar la violencia asociada a movimientos insurgentes de la puramente criminal o la motivada por causas tribales. En beneficio de la brevedad se va a reducir el análisis a la descripción somera de los principales grupos insurgentes y de sus tácticas, técnicas y procedimientos (TTP).

La gran variedad de redes y de grupos insurgentes en Afganistán se dividen en subredes que operan de manera autónoma coordinadas desde los santuarios en Pakistán donde se encuentran los líderes. Los grupos insurgentes persiguen fines diferentes con motivaciones dispares como control del territorio, imposición del modelo de Estado, eliminación de la influencia india en Afganistán, motivaciones étnicas o religiosas, u otras.

La mayor parte de estos grupos encuentran apoyo, liderazgo y refugio para periodos invernales en la Región Federal Autónoma Tribal (FATA) en Pakistán donde se toman las principales decisiones que repercuten sobre Afganistán mediante las *shuras* de Quetta, de Miram Shah o de Peshawar.

El grupo insurgente de referencia es el TALIBÁN (TB) con numerosas facciones y con una estructura de gobierno paralela al establecido (*Shadow Government*) que intenta legislar, y de hecho lo consigue, en áreas de inoperancia o inexistencia de instituciones del Gobierno de Afganistán (GI-RoA). Su objetivo es instaurar un emirato islámico con la *sharia* como fuente de derecho. Su líder supremo es el *mullah* Omar.

En segundo lugar se puede mencionar al grupo HAQQANI (HQN), que opera en la región sudeste de Afganistán y tiene como objetivo lograr su control. Sus líderes se encuentran en santuarios en Waziristan (Pakistán).

En tercer lugar, el histórico grupo HEZB-E ISLAMÍ GULBUDDIN (HIG), el cual se encuentra en fase de negociaciones con el Gobierno aunque algunas facciones continúan beligerantes. El área de influencia de este grupo se localiza en el nordeste del país y actualmente lucha contra el grupo TB por el control de áreas de predominantes ante la expansión de los TB. Tiene vínculos con la organización criminal de Parwan para actividades ilícitas.

En cuarto lugar existen grupos que, aunque su influencia está muy localizada en pequeños enclaves, siguen siendo beligerantes y colaboran



con el grupo TB, siendo la mayor parte de ellos subordinados a las *shura* de Quetta, Miram Shah o Peshawar.

En quinto y último lugar, los grupos insurgentes transnacionales provenientes en su mayor parte del área de FATA, incluyendo árabes, uzbekos y chechenos, cuya mayor parte se integra en grupos tales como Islamic Jihad Union (IJU) o Al-Qaida (AQ), de carácter transnacional.

Como ya se ha mencionado anteriormente, aun no siendo grupos insurgentes propiamente dichos, existen grupos criminales organizados dedicados a actividades ilícitas como tráfico de drogas, extorsión, secuestros, evasión de capitales, etc.

Las TTP de los distintos grupos mencionados, a pesar de sus diferentes objetivos, son bastante similares. Las células se componen de un número variable de dos a diez miembros. Las diferentes acciones armadas que llevan a cabo incluyen

ataque directo a convoyes con el objetivo de restringir la libertad de movimientos tanto de ISAF como de las fuerzas de seguridad afganas, fuego indirecto para hostigar sobre instalaciones fijas y colocación de dispositivos explosivos improvisados (IED) sobre las vías de comunicación. En zonas donde se pueda atraer la atención de los medios de comunicación intentan llevar a cabo ataques complejos sobre instalaciones de la Coalición o sobre edificios gubernamentales. En cuanto a las acciones de baja intensidad, incluyen intimidación a funcionarios, secuestro, extorsión y asesinatos selectivos. Por último, los grupos insurgentes realizan operaciones de información con el objeto de darse publicidad y ganar el apoyo del pueblo. En relación con las organizaciones puramente criminales, sus principales actividades ilícitas van desde el contrabando, tráfico de influencias, extorsión de



funcionarios públicos, etc, existiendo relación de beneficio mutuo de algunas de ellas con los grupos insurgentes.

### **INFILTRACIÓN DE LA INSURGENCIA Y SUS CONSECUENCIAS**

En el Afganistán postalibán, el GIROA ha declarado el establecimiento y la expansión de las Fuerzas de Seguridad Afganas (ANSF) como el mayor logro en su camino hacia la reconstrucción del país.

A su vez los TB y otros grupos insurgentes continúan explotando nuevas estrategias y adaptando sus TTP desde los comienzos del conflicto. El uso sistemático de infiltrados, tanto dentro de las ANSF como del Gobierno o de otras organizaciones se ha convertido en una de las mayores y más peligrosas estrategias de la insurgencia. Los incidentes derivados de estas acciones están afectando a las relaciones bilaterales y creando una sustancial desconfianza entre las fuerzas de ISAF y sus homólogos afganos.

De todos los grupos insurgentes, se cree que TB y HIG son los que tienen una mayor infiltración en las estructuras de GIROA, siendo Haqqani el grupo más peligroso ya que se encuentra generalmente mejor organizado, instruido y equipado. Dicha red ha logrado penetrar en las ANSF y las instituciones gubernamentales en un nivel apreciable.

Uno de los motivos por los que TB ha incluido la infiltración como una de sus principales tácticas en su nueva estrategia es la incapacidad de llevar a cabo una guerra convencional contra un enemigo superior, y la disminución de la efectividad de las tácticas guerrilleras. Dentro de este nuevo concepto de guerra asimétrica, cada ataque de la insurgencia es seguido por campañas publicitarias que buscan obtener el mayor éxito propagandístico como cuando un infiltrado o un miembro de las ANSF atenta contra las fuerzas internacionales. No importa las razones reales de su ataque, la insurgencia reclamara su autoría inmediatamente. Tales ataques tienen una gran repercusión en los medios de comunicación internacionales e influyen negativamente en la opinión de los ciudadanos de los países que aportan tropas, acerca de la presencia militar en Afganistán, que llegan incluso a plantearse la retirada.

### **MÉTODOS Y TÁCTICAS DE INFILTRACIÓN**

Existen dos categorías de infiltración: a corto y a largo plazo, dependiendo generalmente de su objetivo. Las operaciones a corto plazo se desarrollan mediante contacto directo con los potenciales colaboradores, ofreciéndoles beneficios económicos o sometiéndolos bajo amenazas y coacciones. Los insurgentes prefieren reclutar a personal que trabaja dentro de la organización en la que se pretende actuar. En la mayoría de los casos estos potenciales colaboradores son individuos con labores menores, sin mando: soldados, policías, conductores, miembros del servicio de limpieza, guardias de seguridad, cocineros, etc. Pretenden llevar a cabo acciones menores, tales como contrabando de armas y explosivos, acceso a áreas restringidas, colaboración en ataques o incluso ejecutarlos ellos mismos.

La infiltración a largo plazo está enfocada hacia unos objetivos más amplios: el infiltrado tiene tiempo suficiente para acceder a la posición más útil donde puede permanecer largo tiempo como «célula durmiente». Los objetivos varían en función de la organización infiltrada y de la posición obtenida, y pueden ser desde obtener información hasta perpetrar ataques o asesinatos, diseminar propaganda, filtrar información falsa u otras actividades delictivas o subversivas.

Según el tipo de infiltrado, la infiltración se clasifica en pre-planificada, individual y «reconvertida». En la pre-planificada, los infiltrados, bajo la dirección de los líderes de las organizaciones insurgentes, penetran siguiendo el proceso normal de reclutamiento o de solicitud de trabajo. Ello puede llevar años, intentando mantener un bajo perfil durante este proceso. Sus propósitos están muy definidos: desde acceso a información muy sensible hasta facilitar o realizar ataques o asesinatos de alto nivel.

La individual: basada en la simpatía de los infiltrados por la causa, que deciden unirse a las ANSF para proporcionar información a la insurgencia y llevar a cabo ataques y actos terroristas. Estos actúan individualmente y no reciben órdenes de la cúpula insurgente, aunque sus acciones serán igualmente reclamadas por el liderazgo insurgente como propias.

Los reconvertidos son trabajadores del Gobierno o las ANSF, que deciden cambiar de bando



y proporcionar ayuda a la insurgencia o incluso planificar y llevar a cabo ataques. Generalmente se producen de dos maneras: la persona es contactada por la insurgencia y persuadida con dinero, amenazas u otra forma de coerción; o por iniciativa propia, en cuyo caso las razones ideológicas son la principal motivación.

## CONCLUSIONES

La retirada de la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad (ISAF) dará a las ANSF el control del país. Sin embargo, la implicación tanto del Ejército Nacional de Afganistán (ANA) como de la Policía Nacional Afgana (ANP) en el control del negocio ilegal del opio es una incógnita toda vez que son frecuentes los casos de corrupción entre sus miembros como ingreso adicional a sus reducidos sueldos.

La infiltración se ha convertido en una de las estrategias clave de la insurgencia contra GIROA y las fuerzas internacionales. El empleo de infiltrados es más organizado y sistemático que en años anteriores y por lo tanto representa una amenaza significativa a las fuerzas que componen la coalición ISAF, a las estructuras de GIROA y a las diversas organizaciones internacionales.

La disfunción de las ANSF, la corrupción generalizada en la Administración afgana y la falta de recursos han hecho de la infiltración un método sencillo para la insurgencia. Hasta que el problema fundamental dentro del sistema no sea solucionado, la infiltración de la insurgencia y en consecuencia la realización de sus llamados ataques *green on green* y *green on blue* (a las ANSF y a ISAF, respectivamente) continuarán durante los próximos años.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- CIMIC Military Fusion Centre (CFC). *Afganistán in Transition*. 2012.
- CIMIC Military Fusion Centre (CFC). *Illicit Drugs & Afghanistan: Key Trends*
- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC). *Afghanistan Opium Survey 2011*.

- United States Institute of Peace / PIECEBRIEF 126 / [www.usip.org](http://www.usip.org) / *Drugs in Afghanistan – A Forgotten Issue?*
- <http://www.web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/EXTSAREGTOPAGRI/0>
- Center of International Cooperation. *Counter-Narcotics to Stabilize Afghanistan: The False Promise of Crop Eradication*. 2008.
- Center for Strategic & International Studies (CSIS). *Afghan National Security Forces—What it will take to implement the ISAF strategy?*
- Kovanen, Sami y Guallar, Amador. *The Rising Danger of Insurgent Infiltration within Afghanistan's National Security Forces and Government: Methods, Tactics and Influences*. 2012.
- Bordin, Jeffrey. *A Crisis of Trust and Cultural Incompatibility*.
- «Infiltration into Afghan Army». *The Daily Outlook, Afghanistan*, 1 de mayo de 2012. ■



# PLANEAMIENTO Y CONDUCCIÓN

## Estructura del HQ IJC

Tomás Quecedo Estébanez.  
Teniente Coronel. Infantería  
Borja Pérez Lombard Martín de Oliva.  
Comandante. Artillería. DEM.

### INTRODUCCIÓN

Dirigir operaciones contrainsurgencia en el escenario actual de Afganistán está claramente condicionado por cinco características:

- Estructura de mando establecida para dos tipos de operaciones interdependientes: contrainsurgencia y reconstrucción. La conducción de





operaciones de contraterrorismo condiciona en algunas ocasiones el funcionamiento de la estructura de mando.

- Rápida transición. La OTAN cederá la seguridad del país al Gobierno afgano a mediados de 2013 y pasará a desempeñar un papel secundario (entrenamiento, asesoramiento y asistencia) hasta la retirada total en 2014.
- Progresiva descentralización. La proyección del desarrollo y el gobierno en todo el territorio de Afganistán se ha de realizar de forma paralela al compromiso de seguridad alcanzado y teniendo en cuenta la diversidad de la población.
- Continua rivalidad. No existe por parte de la comunidad internacional una visión clara del futuro de Afganistán ni cuál será el papel de cada nación en el desarrollo futuro de este Estado.
- Creciente desconfianza. La población de Afganistán no comparte y a veces desconfía del futuro que establece el nuevo gobierno.

De acuerdo con las premisas anteriores el mando debe esperar y estar preparado para afrontar una gran variedad de problemas complejos, la mayoría de los cuales se ve afectada por infinidad de factores y variables interdependientes en las que la dimensión humana tiene la preeminencia.

Para dirigir las operaciones en el marco y escenario descritos, los Estados Unidos de América, nación marco sobre la que se ha constituido el Cuartel General Conjunto de ISAF (*ISAF Joint Command: IJC*), introdujeron el concepto de *Design* –Enmarcar el problema– con el que se enfatiza la importancia de analizar y comprender la complejidad de los problemas en detalle antes de aplicar el proceso tradicional de planeamiento. Este concepto, no de reciente cuño, ya se encuentra desarrollado en la OTAN, pero muchas veces existen significativas diferencias en su aplicación.

*Design* ayuda al mando a entender el ambiente, analizar los problemas en su detalle y en su conjunto, y analizar soluciones viables de forma que se puedan identificar las vulnerabilidades, anticipar las ocasiones y explotar las oportunidades con el fin de alcanzar la situación final deseada de la campaña.

*Design* no se puede considerar como un proceso o una mera lista de tareas, sino como la

metodología que permite al mando, dentro del proceso de la decisión, conducir la fase de Entender (*Understand*) antes de pasar a las de Visualizar (*Visualize*), Explicar (*Describe*), Dirigir (*Direct*), Liderar (*Lead*), y Valorar (*Assess*).

El resultado de esta metodología ha sido una nueva «Narrativa de la misión» que ha permitido al mando articular un nuevo contexto en el que todos los mandos deben operar y así, mientras el Jefe de ISAF (COMISAF, mando de cuatro estrellas) se concentra en los aspectos estratégicos y político-militares de la misión de ISAF así como en la necesaria sincronización de las operaciones con las labores que el Gobierno de Afganistán y la comunidad internacional allí desarrollan en el país, el Jefe del IJC (COM IJC) es el responsable de la ejecución diaria de todo el conjunto de las operaciones tácticas de contrainsurgencia que se desarrollan a lo largo de todo el país. El COM IJC es por tanto también responsable de la necesaria coordinación con las operaciones que desarrollan las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán (ANSF).

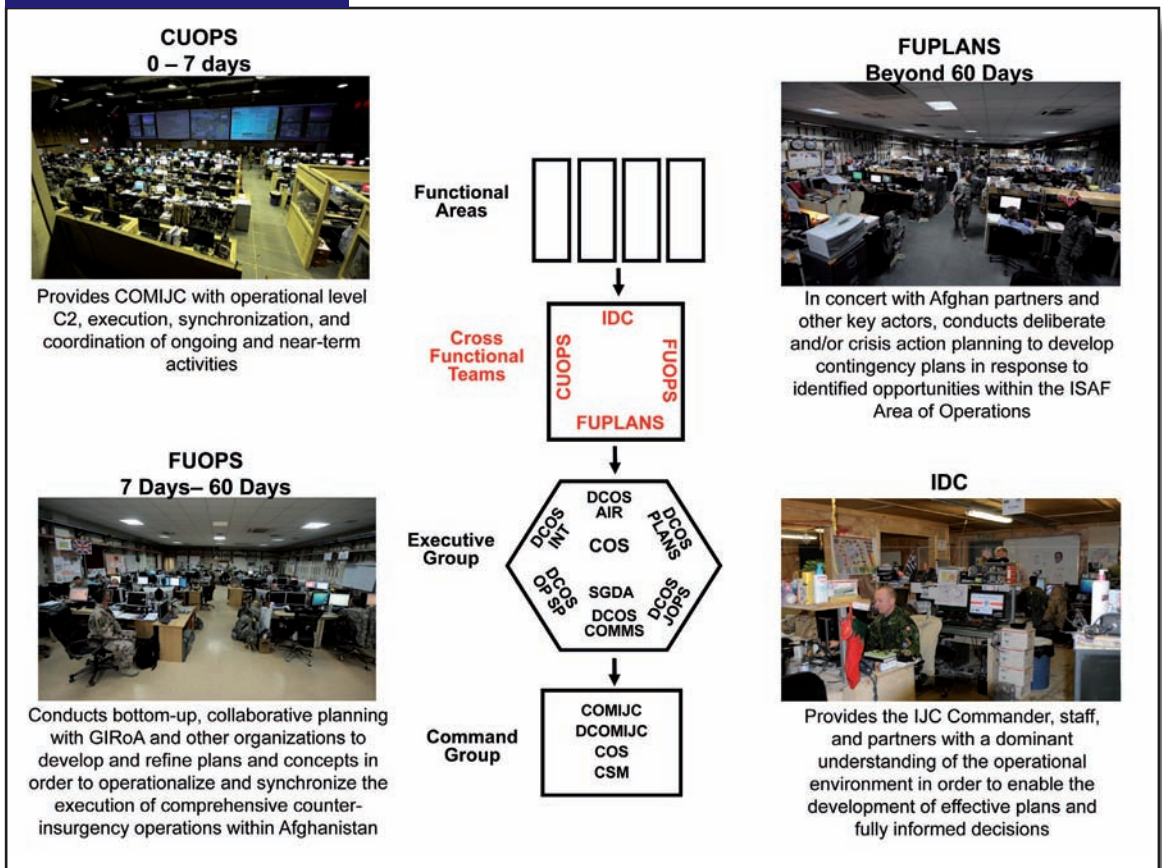
Por otra parte no debemos olvidar que el mando del IJC, al igual que el de ISAF, constituye la cadena de mando de la operación contraterrorismo *Enduring Freedom* (OEF) en teatro.

El *Combined Team* es fruto de esta narrativa y constituye el sujeto activo que ejecuta la misión, que no es otra que dirigir las operaciones globales de contrainsurgencia, *comprehensive COIN operations*, en Afganistán. Está formado por las ANSF, el IJC en coordinación con los principales ministerios de Afganistán y la comunidad internacional para el cumplimiento de las principales resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU.

Para satisfacer este nuevo contexto y poder planear y ejecutar con éxito las operaciones de contrainsurgencia, el Cuartel General (HQ) de IJC se ha articulado sobre una estructura multidisciplinar fundamentada en unos horizontes de planeamiento en vez de en la clásica estructura continental basada en las «J». Dicha estructura está en continua evolución adaptándose permanentemente a las exigencias de las misiones encomendadas en cada fase de la campaña y a los requerimientos del mando.

Si comparamos las estructuras y procedimientos OTAN con los establecidos por los americanos llegamos a la conclusión que es mucho más

Figura 1. Estructura del IJC HQ



lo que nos asemeja que lo poco que nos pudiera distinguir.

La razón de ser del HQ IJC es, por tanto, apoyar y asesorar no solo al Jefe y a los Jefes de los Mandos Regionales, sino también a las ANSF, para que todos de forma conjunta ejecuten el plan combinado.

### ESTRUCTURA DEL HQ IJC<sup>1</sup>

El Cuartel General Conjunto de ISAF está articulado en cuatro elementos: Mando, Comité Ejecutivo, Áreas Funcionales y Equipos Multifuncionales, llamados a veces Multidisciplinares, (CFT). Estos últimos, constituyen el motor del HQ IJC.

#### Command Group (Mando)

Compuesto por el Jefe (COM IJC), el Segundo Jefe (DCOM IJC) y el Suboficial Mayor (*Command Sergeant Major*, CSM). El jefe es el responsable de dar las órdenes a las unidades subordinadas así como de proporcionar las directrices y guías

necesarias para el cumplimiento de la misión tanto a las unidades como a su estado mayor. El segundo jefe representa y asume el mando en la ausencia del jefe, liderando también aquellas tareas previamente encomendadas. El suboficial mayor es el principal asesor del jefe en cuanto a la moral y disciplina del personal en revista así como de la observancia en las unidades del propósito del mando.

#### Executive Group (Comité Ejecutivo)

Instituido de forma colegiada por todos los jefes de las áreas claves del HQ, es el órgano responsable de que se cumplan las directrices y órdenes dadas por el jefe de HQ IJC. Este grupo está formado por: el Jefe de Estado Mayor (COS), último responsable del funcionamiento del HQ IJC; el Jefe de las Operaciones Conjuntas (DCOS Joint OPS); el Jefe de las Operaciones Aéreas (DCOS AIR); el Jefe de Planes (DCOS PLANS); el Jefe de los Apoyos (DCOS OPS SUP); el Principal



Asesor de Gobernabilidad y Desarrollo (DCOS *Stability*); el Director de Comunicaciones y el Jefe de Inteligencia.

### **Cross Functional Team, CFT (Equipos Multifuncionales)**

Constituyen en su conjunto la sala de máquinas del cuartel general. Integran de forma continua y permanente todas las áreas funcionales por lo que todas las funciones de combate están representadas. Son: el Centro de Dominio de la Información (IDC), Planes Futuros (FUPLANS), Operaciones Futuras (FUOPS) y Operaciones en Curso (CUOPS). Mientras el primero satisface todos los horizontes de planeamiento, los tres últimos se organizan para cubrir de forma integral aquellos horizontes de planeamiento<sup>2</sup> que previamente se han determinado y que se desarrollan posteriormente. Es la sincronización y sinergia de estos grupos multifuncionales lo que realmente mueven el cuartel general y proporciona los elementos necesarios para la conducción y toma de decisiones en el cuartel general.

#### **OPERACIONES EN CURSO (CUOPS)**

Se dirige a todas las operaciones cuyo desarrollo no supera los siete días. Está compuesto de CUPLANS y el CJOC.

CUPLANS proporciona al conjunto la capacidad de planeamiento expedito o abreviado así como la de ajustar y sincronizar los planes desarrollados por otros equipos funcionales justo antes de su ejecución. CUPLANS mantiene el contacto con FUOPS teniendo conocimiento de los planes que se estén desarrollando y participando en ellos cuando sea preciso así como proporcionando la información necesaria para alimentar el ciclo de la decisión.

El CJOC mantiene la *Common Operational Picture* (COP), asiste al jefe en el ciclo de la decisión especialmente en las fases de Visualizar, Explicar y Dirigir, siendo el último responsable de comprobar la coordinación en la ejecución de las operaciones.

#### **OPERACIONES FUTURAS (FUOPS)**

Esta articulado en Planes, Sincronización y Operaciones de Estabilización. Planes se organiza a su vez en equipos especializados en mandos regionales, más otro equipo que se

dedica al planeamiento general de las campañas estacionales. Su esfuerzo está centrado en los planes cuya ejecución se desarrolla desde 7 hasta 90 días.

#### **PLANES FUTUROS (FUPLANS)**

Actualmente, aunque pendiente de revisión, está compuesto por cuatro equipos diferentes: Planeamiento y Dirección de la Campaña; Gestión de Fuerza (CJSOR); Desarrollo de las ANSF y por último el Equipo de Estabilización (Desarrollo y Gobernabilidad). Su planeamiento se enfoca a operaciones que no van a ser ejecutadas antes de 90 días y sin un horizonte temporal máximo que limite el planeamiento.

#### **CENTRO DE DOMINIO DE LA INFORMACIÓN (IDC)**

Es responsable de hacer que todo el IJC comparta un único y común conocimiento del ambiente operacional en el que trabajan las fuerzas en Afganistán. Sus cometidos son: cubrir toda la información necesaria para planear, refinar y ejecutar los planes; asegurar la disponibilidad de información a quien la necesita; proporcionar un conocimiento común de la situación en el teatro; gestionar la información de forma que sea fácilmente accesible y manejable y que sus productos sean útiles para todos los usuarios existentes en el teatro.

#### **Áreas Funcionales**

Por último se encuentran los departamentos específicos que se dedican y desarrollan las actividades relacionadas con cometidos o asuntos específicos. Son varias las áreas organizadas en HQ IJC, que no son equipos multifuncionales, siendo las principales las Operaciones Aéreas, Apoyo al Combate, Apoyo Logístico, Desarrollo de las ANSF, Inteligencia, Gobierno y Desarrollo (STABOPS), y la Dirección de Comunicaciones. Los jefes de estas áreas no solo son responsables de los asuntos propios de su ámbito sino también del apoyo a sus elementos integrados dentro de los equipos multifuncionales para satisfacer los requerimientos de estos últimos. Es en este apoyo donde el papel del Comité Ejecutivo es determinante para establecer las prioridades y competencias.

## PROCESOS FUNDAMENTALES EN EL HQ IJC

Como ya se ha explicado anteriormente la estructura del IJC se debe única y exclusivamente a un único propósito: planear y ejecutar operaciones globales e integrales de contrainsurgencia<sup>3</sup> y reconstrucción bajo los principios básicos de:

- Organización basada en equipos completos y permanentes de planeamiento que permiten un vínculo más estrecho entre el mando y sus asesores principales, un mayor conocimiento de la interdependencia entre Gobierno, Desarrollo y Seguridad y que, por tanto, pueden producir los mejores y más completos resultados.
- Un estado mayor potenciado por una mejor gestión de la información que le permite disponer de un común y superior conocimiento de la situación y del ambiente operacional.
- Un planeamiento integral, concurrente y en paralelo con un firme propósito y un único foco: el cumplimiento de los objetivos operacionales establecidos. La validez de dichos objetivos y su grado de consecución son analizados y revisados de forma continua a lo largo de la campaña.

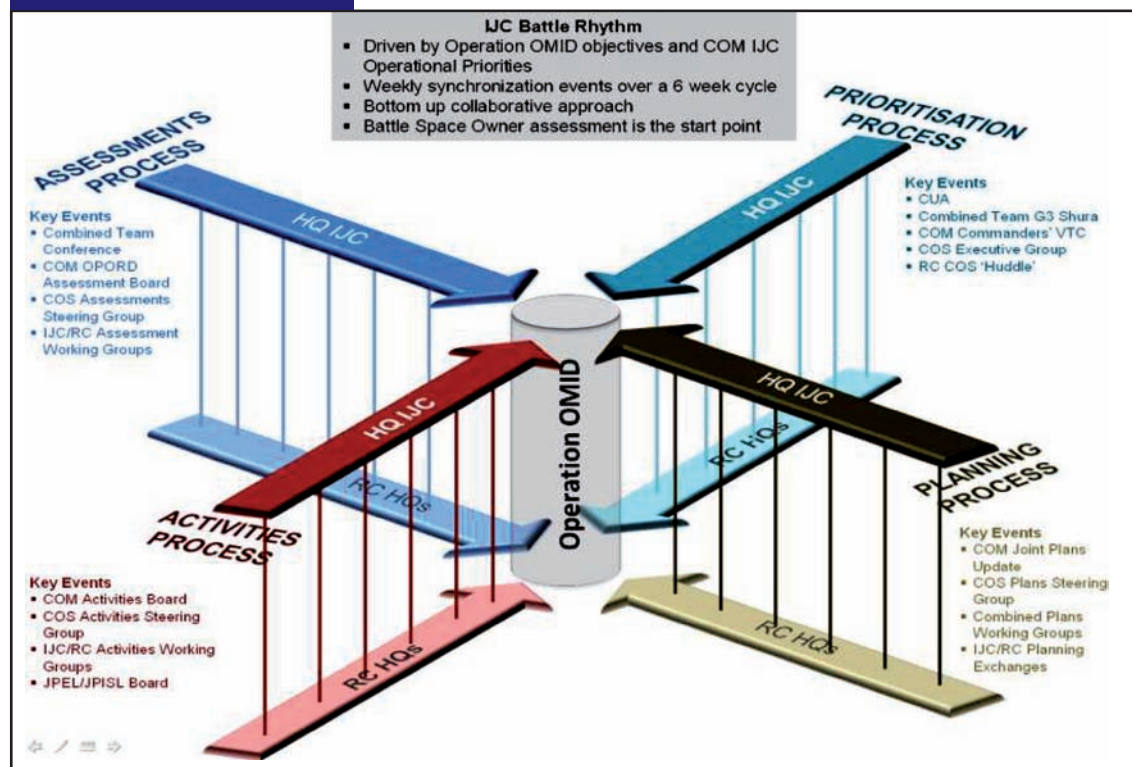
Para la consecución de este propósito el Jefe de Estado Mayor (COS) es el responsable de que todos los procesos dentro del cuartel general funcionen y sean dirigidos eficazmente. Estos procesos, interrelacionados entre sí, ponen orden y coherencia al esfuerzo de los Equipos Multifuncionales y al apoyo de las Áreas Funcionales para desarrollar planes priorizados, sincronizados y cíclicamente evaluados en función de la consecución de los objetivos operacionales establecidos en el OPLAN.

La gestión del Ritmo de Batalla (*Battle Rhythm*) es la herramienta utilizada para conseguir la priorización, sincronización, valoración y, en definitiva, efectividad buscada.

### Planning Process: Proceso De Planeamiento

El proceso de planeamiento está basado en la Orden de Operaciones Base, que empezó con la OPOD OMID 1390, sigue un ciclo semanal y es gestionado por el DCOS PLANS según los grupos multifuncionales FUOPS y FULANS. Existen tres circunstancias muy claras que inciden en el proceso de planeamiento: por una parte, las de-

Figura 2. IJC Ritmo de Batalla





cisiones motivadas como consecuencia de las reuniones mantenidas en el Comité Ejecutivo, por otra parte, las decisiones adoptadas como fruto del ciclo de evaluación de la IJC OPORD, que se desarrolla cada ocho semanas; y, por último, los planeamientos que cubren los ciclos estacionales de verano/otoño e invierno/primavera.

Los principios que rigen cualquier tipo de planeamiento, basados en la aplicación del *Common Sense* y del *Mission Command*, son los siguientes<sup>4</sup>.

- Aplicación de recursos «realmente» disponibles (no se permiten planeamientos virtuales) según las prioridades establecidas y tras un detallado estudio del riesgo asociado de cada línea de acción.
- Todo planeamiento comienza con una definición clara de cuál es el problema, dicha definición debe de ser aceptada y compartida por todos los actores directos, e incluso indirectos, en la resolución del problema. Es entonces cuando el mando proporciona sus instrucciones y guías de planeamiento.
- Cualquier planeamiento se realiza de forma concurrente, es decir, todos los actores, en todos los niveles, del *Combined Team* participan en él. De esta forma se asegura que el producto

FINAL del planeamiento, OPORD o FRAGO, es ejecutable, contiene el detalle necesario y las tareas son consecuentes con las capacidades reales y son asumidas por quien las desarrolla. El IJC establece el QUÉ mientras que los RC establecen el CÓMO en un mismo planeamiento.

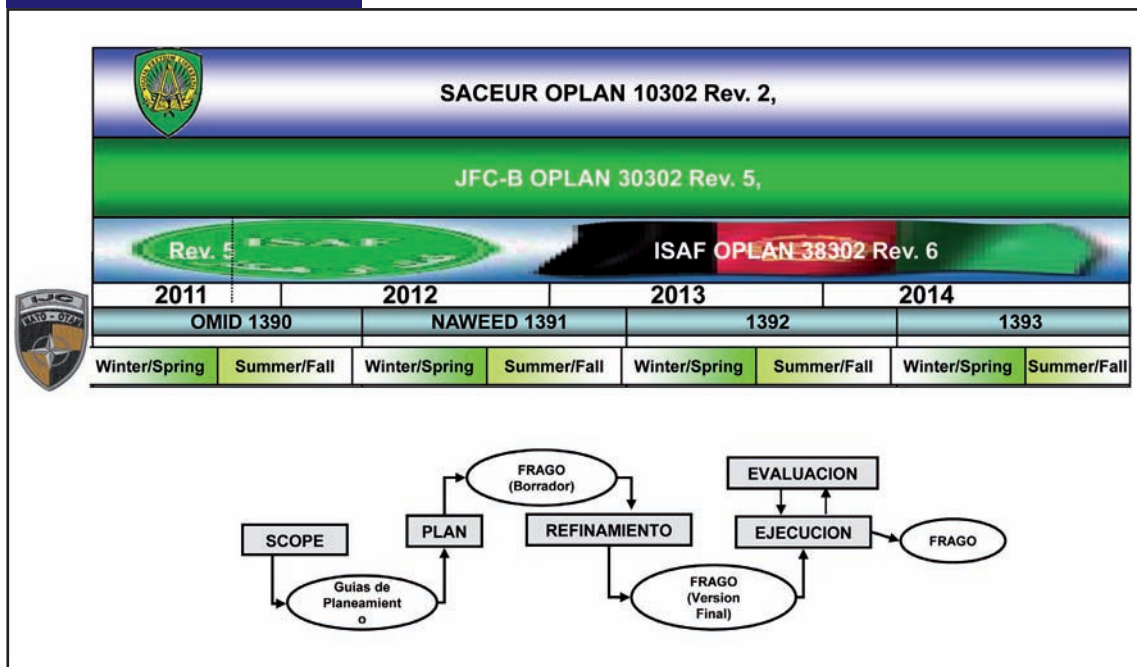
**Activities Process: Proceso de Sincronización de Actividades**

Es un proceso que dura ocho semanas en el que se sincronizan en tiempo, espacio y propósito todas las acciones que se desarrollan para alcanzar los objetivos de las Líneas de Operaciones (LOO) recogidas en la OPORD Base de IJC, y las diferentes Órdenes Estacionales (normalmente verano-otoño e invierno-primavera).

En el desarrollo de este proceso se revisa y ajusta:

- La sincronización de los esfuerzos de gobierno, desarrollo y seguridad en los lugares establecidos como clave (*Key Terrain*).
- La designación de autoridades, así como la privación del cargo de aquellas personalidades que influyan negativamente o puedan bloquear el progreso (*Targeting*).
- El movimiento por el teatro de todas las autoridades tanto militares como civiles, tanto de

Figura 3. Planeamiento en ISAF



ISAF, GIRoA, como de la comunidad internacional (*Key Leader Engagement: KLE*).

- El apoyo en todas las actividades de Comunicación: Operaciones de Información (INFO OPS), Asuntos Públicos (PAO) y Operaciones Psicológicas (PSYOPS).
- El análisis de todos los factores y condicionantes con el fin de dirigir óptimamente todas las actividades que puedan influir en el progreso y consiguiente transición.

Este proceso es dirigido por un equipo de FUOPS, que coordina su desarrollo con otros elementos del IJC, los Mandos Regionales, el CG ISAF y otros mandos y agencias que aportan capacidades en el nivel estratégico y operacional o mediante *Reachback* (Operaciones Especiales, Inteligencia, ISR, investigaciones policiales, INFO OPS, proyectos de desarrollo, enlace con el nivel ministerial del Gobierno afgano, etc).

Para la LOO de Seguridad se emplea principalmente el proceso de efectos, que tiene por finalidad la sincronización de las actividades relativas al ataque contra las principales redes formadas por grupos insurgentes, grupos criminales y aquellos elementos del gobierno oficial y tradicional que facilitan y apoyan la actuación de los anteriores, que se oponen al cumplimiento de los objetivos del IJC.

Respecto a la LOO de Gobernabilidad y Desarrollo, el proceso persigue la sincronización de aquellas actividades relacionadas que facilitan el cumplimiento de los objetivos del IJC y las actividades que el IJC puede desarrollar en beneficio de estas.

Para la conducción de este proceso se celebran grupos de trabajo semanales con los mandos regionales y también, una vez a la semana, se celebra el Consejo de Dirección de Actividades (*Activities Synchro Board: ASB*) presidido por el COMIJC.

#### **Assessment Process: Proceso de Evaluación**

Es un proceso cíclico trimestral, desarrollado por el Grupo de Evaluación de la Campaña y la Transición (*Commander Transition Assessment Group, CTAG*) que depende orgánicamente de DCOS PLANS. El propósito de este proceso es medir el progreso alcanzado en cuanto a los objetivos operacionales, por lo que trata de evaluar:

- El desarrollo alcanzado por las ANSF.

- El proceso de transición.
- La campaña en sí misma.

La respuesta a las siguientes preguntas básicas proporcionarán en su justa medida la valoración del éxito y de la ejecución:

- ¿Estamos haciendo las cosas que debemos hacer?<sup>5</sup>
- ¿Estamos haciendo las cosas bien?<sup>6</sup>
- ¿Necesita el plan ser modificado?
- ¿Se están alcanzando los objetivos según los tiempos establecidos?

Para poder contestar a estas preguntas, se llevan a cabo una serie de eventos:

- *Assessment Working, AWG* (Grupo de Trabajo de Evaluación), en el que participan los Mandos Regionales.
- *Assessment Review Board, ARB* (Comité de Revisión de la Evaluación), donde se expone internamente en CTAG la evaluación depurada hecha por los Mandos Regionales por cada una de las líneas de acción.
- - *Assessment Steering Group, ASG* (Grupo Directivo de Evaluación), donde el COS da directrices y aprueba los productos elaborados para ser presentados al Jefe del HQ IJC.
- *Operational Assessment Board, OAB* (Comité de Evaluación Operacional), en el cual se expone la efectividad de la ejecución de la OPORD con el objeto de determinar la necesidad o no de modificar el plan a medio o largo plazo.

El ciclo de *Assessment* se cierra finalmente con la *Combined Team Commanders' Conference, CTCC* (Conferencia de los Jefes del *Combined Team*), presidida por el Jefe del HQ IJC donde se hace una exposición/discusión de la situación de la campaña y los Mandos Regionales le exponen cómo van a contribuir.

En conclusión, este proceso, basado en la información procedente de las unidades en el terreno, conduce en cierta medida el resto de procesos fundamentales del funcionamiento básico del HQ IJC.

#### **Prioritisation Process: Proceso de Priorización y Coordinación**

Es un proceso cíclico semanal con el que el COS asegura la sincronización del ritmo de batalla del HQ. Este proceso tiene como objeto asegurar que los recursos asignados responden a



Figura 4. IJC Ritmo de Batalla

| Time | Saturday           | Sunday                        | Monday                         | Tuesday             | Wednesday                | Thursday                 | Friday                   | Time |
|------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 0700 | COMISAF Stand Up   |                               | COMISAF Stand Up               | COMISAF Stand Up    |                          | COMISAF Stand Up         |                          | 0700 |
| 0800 | Shift Change       | Shift Change                  | Shift Change                   | Shift Change        | Shift Change             | Shift Change             | Shift Change             | 0800 |
| 0900 |                    |                               | CUA                            |                     | CUA                      |                          |                          | 0900 |
| 1000 |                    | COMISAF Stand Up              | COS Plans Guidance             | COMIJC Plans Update |                          | COS Plans Guidance       |                          | 1000 |
| 1100 |                    | Joint Targeting Working Group |                                | Working Group       |                          | Activities Working Group |                          | 1100 |
| 1200 |                    |                               |                                |                     |                          |                          |                          | 1200 |
| 1300 |                    |                               |                                |                     |                          |                          | COS Executive Group      | 1300 |
| 1400 |                    |                               | JTCB/Activities Steering Group | COS LNO Meeting     |                          |                          |                          | 1400 |
| 1500 |                    |                               |                                |                     | Security Committee       | Key Leader Engagement    | Plans Update             | 1500 |
| 1600 |                    | Joint Targeting Board         |                                | IJC Weekly PME      |                          |                          |                          | 1600 |
| 1700 |                    |                               |                                |                     |                          |                          | COM IJC RC VTC           | 1700 |
| 1800 | STAB OPS Deep Dive | Staff Huddle                  | COS Sync Meeting               | COMIJC Deskside     |                          | COMIJC Deskside          |                          | 1800 |
| 1900 |                    |                               | Functional Leaders' Time       |                     | Functional Leaders' Time |                          | Functional Leaders' Time | 1900 |
| 2000 | Shift Change       | Shift Change                  | Shift Change                   | Shift Change        | Shift Change             | Shift Change             | Shift Change             | 2000 |
| 2100 |                    |                               |                                |                     |                          | S3 to A4 Report          |                          | 2100 |

las necesidades del Jefe del HQ IJC, de los Jefes de los Mandos Regionales y también de los Jefes de las ANSF.

Este proceso incluye una serie de actos semanales que hacen posible y alimentan dicho proceso como: *Commander Update and Assessment*, CUA (Punto de Situación y Evaluación del Mando); *Senior Video Tele Conference*, SVTC (Video Conferencia con los Senior del HQ IJC y los jefes de los Mandos Regionales) semanal; la reunión entre los G3 de las ANSF y de la Coalición (G3 *Shura*) y, por último el *COS Executive Working*, CEWG (Grupo del Comité Ejecutivo del COS).

En este último se reúne el Comité Ejecutivo del IJC con todos los miembros que lo integran, descritos en el apartado correspondiente de este artículo, donde se sincronizan todos los esfuerzos y cometidos del Cuartel General, se identifican aquellas áreas que puedan requerir la asistencia e incluso dirección de ISAF y se reparten las tareas y cometidos del Cuartel General.

**NOTAS**

<sup>1</sup> A efectos de facilitar la lectura de este artículo y reconociendo que muchas veces los vocablos y con-

ceptos expuestos no tienen una exacta equivalencia en español, se ha decidido mantener los nombres originales asociándoles unos términos lo más fieles posibles al entender de los autores.

<sup>2</sup> Actualmente se da la paradoja de que la asignación de cometidos a los grupos de planeamiento no solo deriva de los procesos que lideran por marco temporal, sino lo que se ha llamado coloquialmente «asignación por concepto». Esto es, si un evento se repite cíclicamente CUOPS a través de CUPLANS es el responsable de planearlo, las FRAGOS que cubren las estaciones del año (verano/otoño, primavera/invierno) son responsabilidad de FUOPS y FUPLANS es siempre el responsable de la elaboración de la OPORD y las diferentes TOA.

<sup>3</sup> No se ha de olvidar que una parte del IJC también contribuye a la operación Libertad Duradera (OEF).

<sup>4</sup> No se han proporcionado sus equivalentes en español toda vez que engloban unos conceptos difíciles de describir mediante unos simples términos.

<sup>5</sup> MoE: *Measure of effectiveness. Are we doing the right things?*

<sup>6</sup> MoP: *Measure of performance. Are we doing things right?* ■

# GESTIÓN DE UN CUARTEL GENERAL DE NIVEL OPERACIONAL: EL *DIRECTOR OF STAFF* DEL IJC

Ceremonia de Transfer of Authority (TOA) el 12 de junio de 2012



Francisco Izquierdo Tomás.  
Teniente Coronel. Infantería. DEM.

## INTRODUCCIÓN

Originariamente, la Fuerza Internacional de Estabilización para Afganistán (ISAF) tenía un único cuartel general de nivel estratégico y operacional, liderado por un general de cuatro estrellas<sup>1</sup>, el Cuartel General (*Headquarters: HQ*) de ISAF situado en el centro de Kabul. El 3 de agosto de 2009, la Organización del Tratado de Atlántico Norte (OTAN) decidió reorganizar la estructura de mando de ISAF. En particular, se vio la necesidad de crear un cuartel general intermedio, responsable del mando y control (C2) del día a día de las operaciones, conocido como el CG Conjunto de ISAF (*ISAF Joint Command: IJC*), cuyo comandante (COM IJC) es un teniente general<sup>2</sup> del Ejército estadounidense, que alcanzó su capacidad operativa inicial el 12 de octubre de 2009, y que se encuentra localizado en la zona norte del Aeropuerto Internacional de Kabul.

Esta decisión fue motivada por la gran evolución de los cometidos asignados a ISAF, incluyendo la expansión de las operaciones de las fuerzas de ISAF a todo el territorio afgano en 2006; el incremento global de las fuerzas asignadas a ISAF, pasando de 19.600 a más de 60.000 soldados en agosto de 2009; el establecimiento de la Misión de Entrenamiento para Afganistán de OTAN (*NATO Training Mission Afghanistan: NTM-A*) y la creciente necesidad de incrementar la coo-



peración con el Gobierno afgano (Government Islamic Republic of Afghanistan: GIROA), así como con otras organizaciones internacionales. Bajo el mando de COM IJC se encuentran los seis Mandos Regionales (Regional Commands: RC) y diversas unidades de teatro.

El HQ IJC tiene como principal misión el planeamiento y conducción de las operaciones tácticas de contrainsurgencia en todo el territorio de Afganistán –basadas en la adopción del Enfoque Integral (*Comprehensive Approach: CA*)–, siendo su objetivo principal la seguridad de la población afgana. Estas operaciones son ejecutadas como parte de un esfuerzo de la Coalición Multinacional, trabajando junto al GIROA y sus Fuerzas de Seguridad (ANSF), y coordinando todas sus acciones con la comunidad civil internacional y otras agencias gubernamentales, y no gubernamentales, que se encuentran desplegadas en gran número en el territorio Afganistán.

El HQ IJC no está organizado de una forma convencional, sino que está estructurado en cuatro grandes Grupos Multidisciplinares o Multifuncionales (*Cross Functional Teams: CFT*): Operaciones en Curso (*Current Ops: CUOPS*), Operaciones Futuras (*Future Ops: FUOPS*), Planes Futuros (*Future Plans: FUPLANS*) y Centro de Dominio de la Información (*Information Dominance Centre: IDC*). Además de ellos, la organización de este HQ la componen el Grupo de Mando (*Command Group: CmdGp*)<sup>3</sup>, el Grupo Ejecutivo (*Executive Group*) y las diversas Áreas Funcionales (*Functional Areas: FA*).

En el HQ IJC hay dos asesores principales de su Jefe de Estado Mayor (COS), actualmente un general de división del Ejército de Tierra del Reino Unido: el *Assistant Chief of Staff (ACOS)* y el *Director of Staff (DOS)*. Ambos puestos son desempeñados por dos coroneles (OF-5), pertenecientes a la nación marco del CG IJC, Estados

Visita del Secretario de Estado de Defensa estadounidense, Sr Panetta





Unidos de América, con cometidos claramente definidos y diferenciados. El ACOS proporciona asesoramiento en los aspectos operativos, y el DOS asesora, y es responsable de la coordinación de todas las actividades relacionadas con la administración y los apoyos necesarios para que el personal del Estado Mayor del IJC pueda dedicarse exclusivamente al cumplimiento de sus cometidos operativos.

El DOS garantiza una coordinación integral y eficaz de todas las actividades de las áreas de apoyo, protocolo, gestión y administración de servicios en el IJC.

### ORGANIZACIÓN

La estructura de la Sección DOS en el CG IJC está definida por los siguientes elementos orgánicos:

- Jefe de Sección y DOS.
- Segundo Jefe Sección (*Deputy DOS*).
- Célula de Coordinación de Visitas y Protocolo.

- Célula de Operaciones, Gestión de Intérpretes-Traductores y confección de Historial del CG.
- Registro Principal del IJC.
- Equipo de Administración.

En ausencia del Jefe de Sección y DOS, asume el mando de esta, con carácter accidental o interino, según las circunstancias, el *Deputy DOS*<sup>4</sup>.

Durante el primer semestre del 2012, esta sección estaba compuesta por 16 personas de cinco nacionalidades, siendo la mayoritaria, como en el resto de este CG, la estadounidense.

Además, el DOS tiene autoridad de coordinación, por delegación del COS IJC, sobre las siguientes células y elementos del IJC:

- Elemento de Apoyo al CG IJC (*Headquarter Support Element*: HSE).
- CJ8/ Controlador Financiero (FINCON).
- Apoyo Religioso.
- Célula de Gestión y Coordinación de la Información y Conocimiento (*Knowledge Management [KM] Fusion Cell*).



## COMETIDOS

Los principales cometidos de la Sección DOS son los siguientes:

- Principal coordinador entre el CmdGp y su EM. Coordina y supervisa la rutina de trabajo en el conjunto del CG así como la asignación y cumplimiento de cometidos entre las divisiones de su EM. El DOS no tiene capacidad de asignar cometidos; es el ACOS, por delegación del COS, quien lo realiza. El DOS se encarga de su adecuada difusión entre las divisiones del EM y de su seguimiento a través del *Tasker Tracker*. Si es necesario, el DOS puede dar nuevas prioridades a las actividades del EM para asegurar su coincidencia con las prioridades del COS.
- Supervisar el flujo entrante/saliente de información crítica para el HQ IJC y actualizarla con las herramientas informáticas disponibles en el portal del HQ IJC, basado en *harepoint*: Ritmo de Batalla, dividido en tres grandes áreas (estático, dinámico y actualizaciones) y el calendario de actividades para mejorar la concienciación de la situación y la toma de decisiones por parte del CmdGp y el EM.
- Representar al COM IJC en todas las reuniones o asuntos liderados por el Jefe del Aeropuerto Internacional de Kabul Norte (NKAIA), COMKAIA<sup>5</sup>, en las áreas de infraestructura, protección de la fuerza, moral y bienestar.
- Gestionar la infraestructura asignada al HQ IJC (oficinas y salas de reuniones de uso general) así como participar en el planeamiento de futuras necesidades.
- Controlar la normalización, presentación y coordinación del trabajo del EM, tanto en sus aspectos internos como hacia el exterior, mediante el empleo de formatos de mensajería/correspondencia OTAN y USA.
- Planeamiento y gestión centralizada del apoyo de intérpretes y traductores al HQ IJC. La ejecución de este apoyo es descentralizada, disponiendo las diferentes divisiones/CFT de intérpretes/traductores asignados en permanencia. También se encarga de la coordinación de apoyos específicos para determinadas actividades en las que se necesita un apoyo extraordinario de intérpretes o traductores.
- Preparación y apoyo, en todo lo relacionado con los aspectos protocolarios y administrativos, de las reuniones y actividades de trabajo presididas por miembros del CG.
- Proporcionar apoyo centralizado al CG en todo lo relacionado con protocolo y coordinación de visitas de personalidades, civiles y militares, a Afganistán. Entre el 11 de enero y el 11 de junio, este CG recibió 176 visitas de personalidades, tanto civiles como militares, lo que supone una media mensual de 35 de ellas. Se debe puntualizar que entre un 70-80% de ellas pertenecen a personal, civil o militar, proveniente de los Estados Unidos.
- Supervisar y coordinar las solicitudes de visita de personalidades civiles y militares a los distintos RC, para asegurar que las necesidades de las visitas no interfieren con las operaciones en curso. No debemos olvidar las cifras mencionadas con anterioridad y el impacto que este tipo de eventos pueden tener en las actividades de los RC.
- Supervisar el funcionamiento del Registro Principal del IJC, pieza clave para gestionar tanto la información entrante como saliente de este Cuartel General. Este se encuentra físicamente alejado de la zona de trabajo del DOS, con un horario 24/7, y con operadores para manejar tanto los sistemas de comunicaciones OTAN como estadounidenses. Es también responsable de realizar las funciones de registro para documentos clasificados OTAN (*NATO Secret: NS*) y sub-registro de HQ ISAF para los documentos clasificados *Cosmic Top Secret (CTS)*.
- Cualquier otro asunto o tarea según directrices del COS IJC.

## PRINCIPALES EVENTOS

En el apartado anterior se ha destacado la importancia del DOS en la organización y posterior ejecución de reuniones y actividades de trabajo. Durante el primer semestre de 2012 fueron las más importantes, la Combined Team Commanders' Conference (CTCC), que tuvo lugar durante dos días (29-30 mayo) y la Ceremonia de Transferencia de Autoridad (TOA) al Jefe del V Cuerpo de Ejército (CE) estadounidense, LTG James Terry, que relevaba al LTG Curtis Scaparrotti, Jefe del I CE estadounidense, como COM IJC, además de las reuniones de trabajo que se desarrollaron a continuación con los Comandantes de los RC, durante todo el 12 junio.

La CTCC contó con la participación de más de 220 invitados, 26 de los cuales pertenecían a la categoría de *VVIP*: COS del Ejército Afgano,

el *Deputy* del Ministerio de Seguridad; embajadores de países occidentales en Kabul y 17 tenientes generales, diez afganos y siete de la Coalición Multinacional.

La ceremonia de TOA del HQ IJC fue especialmente compleja debido al número, nacionalidades y categoría de los invitados a este acto. Todo este evento, excepto en lo relacionado con la seguridad, que corrió a cargo de DCOS JOPS, fue planeado, coordinado y ejecutado por el DOS, asistiendo a la misma más de 300 invitados, 53 de los cuales eran VVIPS.

### CONCLUSIONES

El DOS, con su constante trabajo en la sombra, es un elemento fundamental en el funcionamiento del IJC, garantizando que este CG disponga de la información que necesite en el momento

adecuado, facilitando el desarrollo de sus actividades operativas y asegurando la adecuada toma de decisiones en el momento oportuno.

Las principales características de su trabajo son la discreción, sencillez y eficacia, requiriendo, debido al nivel de mando y autoridades a las que sus cometidos van dirigidos, la práctica ausencia de errores.

El DOS debería recuperar, como una de sus elementos orgánicos, la Célula de Gestión de la Información (IM). En febrero de 2012 se creó la *KM Fusion Cell*, fusionando las células de IM, hasta entonces parte de la Sección de DOS, y de Gestión del Conocimiento (KM), integrada en el IDC. Su dependencia es directa del COS y, por delegación del ACOS. Esta nueva organización dificulta el trabajo tanto de esta célula, bajo los órdenes directos del COS,

Actividades del HQ: realización de un seminario





o del ACOS, normalmente implicados en tareas operativas y con una alta prioridad; y del DOS, ya que pierde su principal herramienta para garantizar una ágil y constante presentación del flujo de información.

Como el resto del HQ IJC, el DOS está inmerso en un proceso de cambios relacionados con el proceso de transición en Afganistán, sus nuevas misiones y la reducción de fuerzas en este país. Esto se refleja en una reducción de su personal así como en un estudio para la reasignación de algunos de sus cometidos a otras secciones o células del IJC. No obstante dichos cambios, la Sección DOS seguirá teniendo un papel fundamental en el funcionamiento de una estructura tan compleja como es el HQ IJC.

#### NOTAS

<sup>1</sup> OF-8 en denominación OTAN.

<sup>2</sup> OF-7 en denominación OTAN.

<sup>3</sup> El CmdGp del CG IJC está compuesto por el COM IJC; el *Deputy Commander* (DCOM, cargo desempeñado por el COS del HQ NRDC-SP durante 2012), y el COS.

<sup>4</sup> Durante el primer semestre del 2012, este puesto fue cubierto por un teniente coronel español, DEM, como parte de la aportación de los Cuarteles Generales de OTAN –(NRDC-SP y el Eurocuerpo (EC)– al IJC.

<sup>5</sup> COMKAIA ejerce el mando de la base de NKAIA por delegación del Mando Conjunto OTAN Brunsum (Joint Force Command: JFC-B), situado en Holanda. Este desempeña el papel de CG de nivel operacional entre el CG ISAF en Kabul y el Mando Estratégico OTAN de Operaciones (Allied Command Operations: ACO) en Mons (Bélgica). ■

Actividades del HQ: empleo de interprete



# LOS RETOS DE LA GENERACIÓN DE FUERZAS

Íñigo Fernando Pérez Cortés.  
Comandante. Infantería. DEM.

La Directiva de Planeamiento Operacional (*Comprehensive Operational Planning Directive: COPD*) de SHAPE es el método de planeamiento que la OTAN ha elaborado para las operaciones militares en el nivel estratégico y operacional. El objeto de este artículo no es repasar el complejo proceso de planeamiento, sino exponer los retos que supone generar la fuerza que apoya a un plan.

Toda campaña, para su ejecución necesita un plan. La División de Planes Futuros (*Future Plans: FUPLANS*) dentro de un cuartel multinacional operacional, como en el caso del HQ IJC HQ, tiene como cometido más importante elaborar los planes a largo plazo. La distribución clásica de Planes Futuros es de dos secciones: la Sección de Planes de Campaña y la Sección de Generación de Fuerzas. La Sección de Planes de Campaña tiene como misión principal elaborar el OPLAN (*Operational Plan*) mientras que la Sección de Generación de Fuerzas o *Force Management*, identifica cuáles son los Requerimientos Mínimos Militares (*Military Minimum Requirements: MMR*) necesarios para la ejecución de un plan y participa en la generación de la fuerza que lo posibilita.

## ¿CUÁL ES LA FINALIDAD DEL PROCESO DE GENERACIÓN DE FUERZAS?

Mediante este proceso, lo que se pretende es identificar qué capacidades se van a necesitar para llevar a cabo un plan de campaña. Las capacidades definidas en detalle dan lugar a los requerimientos y estos a su vez se traducen en unas fuerzas y medios que deberán ser aportados por las diferentes naciones que participan en una operación.





Uno de los hitos más importantes del proceso de generación de fuerzas es coordinar las contribuciones que aportan las naciones de modo que se consiga la máxima cobertura evitando duplicaciones. El proceso no termina con la generación de una capacidad, también incluye la activación de las fuerzas identificadas, su puntualidad en el despliegue en el teatro de operaciones, la ubicación oportuna, la coordinación del flujo de fuerzas y la supervisión de la Transferencia de Autoridad (TOA) de las naciones a los mandos de la OTAN para una operación determinada.

El producto final del proceso de generación de fuerzas es la Declaración Conjunto Combinada de Necesidades (*Combined Joint Statement of Requirements: CJSOR*). Este documento oficial recoge el listado completo de los MMR que el mando estratégico (SHAPE) ha aprobado partiendo de la propuesta del mando operacional para una campaña determinada de la OTAN.

### CJSOR vs TCSOR vs CE

La lista con todos los requerimientos para ejecutar una misión o CJSOR se conforma de tres listados: el CJSOR propiamente dicho, la Declaración de Necesidades del Teatro (*Theater Capability Statement of Requirements: TCSOR*) y el *Crisis Establishment* o CE. El factor diferenciador principal entre los tres es la fuente de financiación de las fuerzas aportadas a la operación.

El listado más amplio es aquel correspondiente al CJSOR (el primero de los listados citados). En él se incluyen todos los requerimientos bajo el axioma de «*costs lie where they fall*» (los gastos recaen sobre el que los genera) por el que las naciones que se comprometen a cubrir un requerimiento, también lo hacen para hacerse cargo de los gastos del mismo. El grueso de las unidades de la fuerza que intervienen en la campaña se incluye en esta categoría.

El TCSOR es el listado de capacidades de teatro que apoyan a la totalidad de las fuerzas desplegadas y que son costeadas con fondos de la Alianza. Por último, el CE aglutina el personal que cubre los puestos dentro de un cuartel general de la OTAN. Las dos últimas categorías, TCSOR y CE se enmarcan dentro del concepto denominado *common funding*.

### CJSOR

El documento se puede presentar en dos formatos. Los Requerimientos CJSOR o *CJSOR Requirements* y el *CJSOR Final*. El primero es el documento que SHAPE presenta a las naciones con los requerimientos que necesita que se cubran y el segundo es el resultado final del proceso de generación de fuerzas, asignando los requerimientos por naciones y especificando su tiempo de validez.

El formato del documento es el de una hoja de cálculo (Excel) donde cada línea define un requerimiento específico para la campaña. Los requerimientos pueden ser de muy diversa naturaleza. En el caso de ISAF los requerimientos varían desde un oficial de enlace con la misión de asesorar a la recientemente creada Fuerza Aérea afgana, hasta una agrupación táctica de helicópteros de transporte con 2.600 personas. El CJSOR no es único, conforme va evolucionando la campaña el listado de requerimientos también cambia. El CJSOR 11.5, correspondiente a las fuerzas desplegadas en Afganistán en el periodo que abarcaba entre junio y diciembre de 2012, tenía 2.200 requerimientos y el posterior, CJSOR 12.0, correspondiente al periodo que transcurre desde enero a junio de 2013, está compuesto por 1.362. La lectura final no es que se ha reducido la fuerza un 40% (la reducción final real es menor), sino que las capacidades necesarias para la campaña son menores.

Para la elaboración del CJSOR de ISAF hay que considerar los siguientes factores:

- El plan de campaña futuro para la fecha que cubre dicho documento.
- El tramo de la transición o *Tranche*<sup>1</sup> previsto para la fecha en la que sea efectivo el CJSOR.
- Los anuncios oficiales realizados por las naciones participantes de aumento o repliegue de fuerzas.
- Las prioridades marcadas por DSACEUR (Deputy Supreme Allied Commander in Europe) para cubrir los requerimientos.

Las naciones que contribuyen con fuerzas formando parte de ISAF acordaron en la Cumbre de la OTAN de Lisboa de noviembre de 2010 iniciar el llamado proceso de Transición en el que se transferiría paulatinamente la responsabilidad de la seguridad en Afganistán a las Fuerzas de Seguridad Afganas o ANSF. El proceso de Tran-

|                    |  |                         |
|--------------------|--|-------------------------|
| <b>Político</b>    | <b>NAC (Consejo del Atlántico Norte) y las naciones</b>            | <b>Fuera de Teatro</b>  |
| <b>Estratégico</b> | <b>SHAPE<br/>DSACEUR – Autoridad Delegada para liderar proceso</b> |                         |
| <b>Operacional</b> | <b>JFC-BS (Joint Force Command Brunssum)</b>                       |                         |
| <b>Estratégico</b> | <b>ISAF HQ</b>   | <b>Dentro de Teatro</b> |
| <b>Operacional</b> | <b>IJC HQ</b>  |                         |
| <b>Táctico</b>     | <b>Mandos Regionales</b>   |                         |

organización trasatlántica. Puede ocurrir que algunas naciones no cumplan con este precepto, en cuyo caso se buscan acuerdos bilaterales entre las naciones para complementar sus capacidades y poder cumplir con los requisitos aprobados.

Los protagonistas y participantes activos del proceso de generación de fuerzas se encuentran en todos los niveles de mando:

Anualmente se realizan dos procesos completos de generación

sición no es sinónimo de retirada de fuerzas. La Transición obliga a reconfigurar el despliegue de las fuerzas de la Coalición, situándolas en otras zonas donde el proceso no se encuentre en un estadio tan avanzado y sea más necesaria su presencia<sup>2</sup>.

Mediante la Transición, lo que se consigue es «adelgazar» las fuerzas de la Coalición en el teatro de operaciones al mismo ritmo que las ANSF logran un grado de operatividad adecuado que les permita liderar las operaciones relacionadas con la seguridad.

El proceso de CJSOR se alinea con el proceso de Transición a través de la convocatoria semestral de las Conferencias de Generación de Fuerzas que permiten a las naciones ajustar sus contribuciones a la campaña según se vaya desarrollando la Transición.

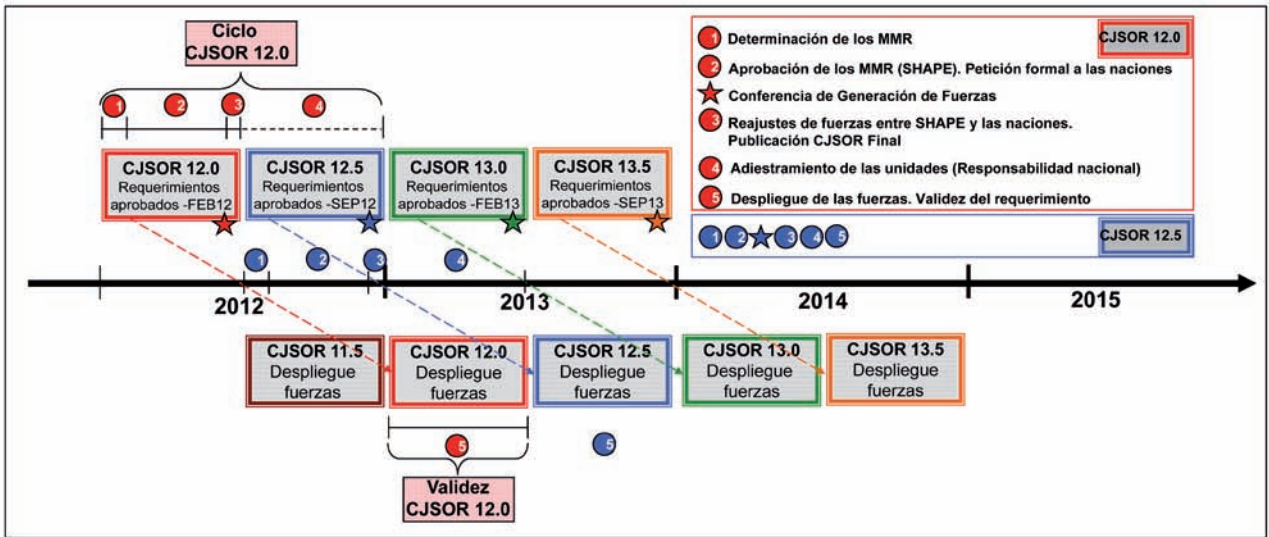
### EL PROCESO DE GENERACIÓN DE FUERZAS EN ISAF

ISAF es la misión en Afganistán bajo el mando de la OTAN en la que participan cincuenta naciones (la Coalición), de las cuales veintiocho pertenecen a dicha organización. Es preceptivo que las fuerzas que ponen las naciones no-OTAN a disposición de una operación bajo el mando de la Alianza hayan sido validadas previamente por la OTAN y que las capacidades que aporten se enmarquen dentro de los estándares de la

de fuerzas. Cada ciclo dura un año: seis meses para elaborar, aprobar los requerimientos y generar la fuerza, responsabilidad de DSACEUR y seis meses para su preparación, de responsabilidad nacional. Posteriormente, despliega la fuerza, siendo la validez de los requerimientos los siguientes seis meses. Cada semestre, se vuelve a iniciar un nuevo ciclo CJSOR con la intención de adaptar la fuerza al plan de campaña futuro.

### LA CONFERENCIA DE GENERACIÓN DE FUERZAS

La Sección de Generación de Fuerzas de IJC, en coordinación con los Mandos Regionales, elabora el listado de capacidades transformándolos en requerimientos (que deberán ser aprobados por DSACEUR). Posteriormente IJC, en colaboración con la Sección de Generación de Fuerzas de ISAF (enmarcada en CJ35), propone a SHAPE qué naciones, de acuerdo con su despliegue, capacidades y misión, deberían cubrir los requerimientos nuevos que se hayan creado. Basándose en esta propuesta, DSACEUR elabora una carta dirigida a cada JEMAD de las naciones contribuyentes en la que les solicita la confirmación de su adhesión a ISAF, la reconfiguración de su fuerza a las nuevas necesidades y una aportación de capacidades y fuerzas para cubrir aquellos requerimientos críticos vacantes procedentes del anterior CJSOR.



Las naciones formalizan su contribución en la Conferencia de Generación de Fuerzas que tiene lugar semestralmente en SHAPE en Mons, siendo el Representante Militar Nacional el encargado de anunciar qué requerimientos cubrirá su país para el ciclo de CJSOR en cuestión.

En el caso de que más de una nación muestre la misma preferencia por un requerimiento específico, se llevan a cabo negociaciones a nivel de SHAPE, para asignárselo a una nación en particular y evitar duplicaciones.

La no consecución de la fuerza necesaria para cubrir los requerimientos mínimos obligaría a la Sección de Planes de Campaña de IJC a tomar una de las dos líneas de acción siguientes: la primera supondría la readaptación del OPLAN a la fuerza prevista, disminuyendo los requerimientos; y la segunda, la propuesta al Jefe de IJC de asumir una serie de riesgos que inicialmente no estaban previstos.

La participación de todos los niveles de mando en la generación de fuerzas y en especial el carácter conjunto combinado de las operaciones de la OTAN, donde los intereses de la Alianza deben convivir con los de cada nación, elevan la complejidad de este proceso donde no solo priman los principios operativos sino toda una amalgama de factores que pueden dificultar en gran medida su éxito.

### CASO PRÁCTICO

Como ejemplo práctico para explicar la dificultad del proceso, sirva la siguiente situación figurada:

**Supuesto-** Como consecuencia de la evolución de la campaña de ISAF, la Sección de Planes de Campaña de IJC ha definido el nuevo terreno clave que será efectivo a partir del próximo ciclo de CJSOR. Una unidad A de un país N está desplegada fuera de ese terreno clave por lo que no aportará ninguna capacidad al Mando Regional del que depende dejando de ser un requerimiento válido.

¿Qué posibles implicaciones puede tener el cambio de un requerimiento en los diferentes niveles de mando?

### En los Niveles Operacional y Estratégico

El oficial de la Sección de Planes de Campaña que define el nuevo terreno clave que entrará en vigor a partir del siguiente ciclo CJSOR identifica la unidad A como fuera del terreno clave. Al no estar dentro del terreno clave, su misión deja de

ser un requerimiento para la campaña. IJC propone que esa unidad debe ser «reinvertida» en una localización distinta variando su misión inicial.

La Sección de *Force Management* (FUPLANS-IJC) estudia cuáles podrían ser las implicaciones del cambio de misión de dicha unidad, analizando principalmente los aspectos no operativos, y eleva su propuesta, vía cadena de mando, a SHAPE. Solicita la anulación del requerimiento que estaba cubriendo la unidad A y define otro con la nueva localización. El documento CJSOR Requerimientos difundido entre las naciones que participan con fuerzas en ISAF incluirá esta nueva capacidad y podrán optar al mismo, con prioridad preferente, la nación N, modificando el despliegue de la unidad A. En caso de no acceder la nación N, la unidad A, si no se retira, permanecerá en Afganistán fuera de la cobertura de ISAF y se ofertará el nuevo requerimiento al resto de las naciones.

### En el Nivel Político

Desde el punto de vista político se debe tener en consideración un gran número de variables que pueden mediatizar el redespiegue de la unidad a la nueva localización. Si bien, debe ser primordial respetar el compromiso adquirido por la nación N con la Coalición, en general, y con la OTAN en particular en el caso de ser un país miembro de la Alianza, hay otros condicionantes que podrían dificultar su movimiento: de índole económica, por el elevado gasto monetario que supone un traslado; por la falta de infraestructura adecuada para alojar la nueva unidad, etc.

Las Fuerzas Armadas, como uno de los principales instrumentos de una nación para impulsar la acción exterior de un Estado, garantizan la seguridad de los intereses que la nación N tenga en la región donde la unidad A está desplegada por lo que la nación puede mostrar cierta disconformidad con la petición de traslado. Otros motivos pueden ser subjetivos como es el caso de la afinidad cultural; la presencia prolongada de una nación en una zona determinada hace que se estrechen los lazos de amistad y cooperación entre la fuerza multinacional y las autoridades/población local creando el marco idóneo para establecer futuros proyectos de cooperación entre Estados.

### En el Nivel Táctico

El hecho de abandonar un terreno conocido y consolidado a lo largo de los años por parte de la

nación N lo convierte en un proceso traumático para sus unidades. El nuevo despliegue supone la pérdida de toda la inteligencia recopilada, de incalculable valor, elaborada como resultado de operar en la misma área de responsabilidad durante el transcurso de los años. La consecuencia principal es una disminución del grado de confianza de la unidad A al cambiar la zona de despliegue. La operatividad de la unidad también se ve afectada negativamente, especialmente durante el proceso de traslado que la obligará a disminuir su actividad influyendo en los objetivos del Mando Regional del que depende.

En este ejemplo, se han presentado solo algunas de las consecuencias que supone modificar un requerimiento del CJSOR como es el caso de la zona de despliegue de una unidad dentro de un teatro de operaciones. Los posibles resultados del proceso varían desde el redespiegue de la unidad a la nueva localización, hasta su retirada al no poder la nación N asumir las consecuencias. Este último hecho podría desaconsejar ese movimiento, obligando a modificar el plan de campaña, readmitiendo el requerimiento inicial como válido.

### CONCLUSIONES

El proceso de generación de fuerzas es muy complejo, se prolonga en el tiempo (ciclos de un año) y en él intervienen todos los niveles de mando, por lo que cualquier decisión que se determine durante su desarrollo tiene implicaciones desde el nivel táctico hasta el político.

El producto que se obtendrá en el proceso será el CJSOR *Final*. Este listado de requerimientos, asignados a las naciones deberá reflejar una adaptación del tipo de fuerzas desplegadas en el terreno a las necesidades generadas en cada momento de la campaña, logrando el equilibrio entre los requerimientos mínimos necesarios, los requerimientos óptimos para la campaña y la previsión real de las fuerzas que están dispuestas las naciones a empeñar para una la campaña determinada de la OTAN.

### NOTAS

<sup>1</sup> *Tranche*: Cada uno de los cinco tramos en los que se ha dividido el proceso de transición en Afganistán.

<sup>2</sup> Cuando un distrito o provincia entra en Transición, las ANSF se constituyen en el esfuerzo principal (*supported*) y lideran las operaciones pasando las fuerzas de la Coalición a ser el esfuerzo complementario (*supporting*). ■

# **INFORMATION DOMINANCE CENTER: EL NUEVO CONCEPTO DEL DOMINIO DE LA INFORMACIÓN**

Alberto de Quintana Díaz.

Teniente Coronel. Infantería.

Javier Álvarez Roy.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

## **INTRODUCCIÓN**

Durante el año 2012, encuadrados en dos rotaciones de más de seis meses, la práctica totalidad de los cuadros de mando españoles y aliados y determinado personal de tropa de la Sección de Inteligencia (G-2) del Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad (CGTAD/NRDC-SP HQ), componentes de la Sección de Inteligencia (G-2) del Eurocuerpo, así como oficiales y suboficiales

Interior del IDC



de otras secciones de ambos CG, desplegaron en el Information Dominance Center (IDC) –cuya traducción puede ser Centro de Dominio de la Información– del Cuartel General del Mando Conjunto de ISAF (HQ IJC).

Los puestos ocupados fueron muy variados: Jefe de Célula y analistas de inteligencia de Mando Regional (RC), Jefe de la Célula Interregional (*Cross-Regional Long Term Desks*) de las Fuerzas de Seguridad Afganas (ANSF) y de la Célula de *Partnering* con las ANSF, así como componentes de las restantes Células Interregionales, lo que permitió un profundo conocimiento del IDC.

Este artículo pretende describir de forma somera el concepto de esta compleja organización, así como citar algunas de las múltiples experiencias y conocimientos adquiridos por aquellos que, desempeñando sus cometidos en un entorno muy exigente, debido a los requisitos específicos de cada puesto y a la dificultad añadida que supone el uso del idioma inglés como lengua de trabajo, en un ambiente multinacional pero con una gran preponderancia de personal americano, contribuyeron con su trabajo diario al desarrollo de esta misión.

A lo largo del presente artículo, se utilizarán determinadas expresiones en inglés, junto con la correspondiente traducción al español, al no existir un término exactamente equivalente en ambas lenguas.

## GENERALIDADES

Como en toda operación de contrainsurgencia, basada en una estrategia global centrada en la población, el primer paso es conocer, comprender y saber interpretar las actitudes de esa población, sus necesidades y preferencias.

Al requerir la misión no solo proporcionar un entorno seguro, sino fomentar el buen gobierno y el desarrollo de un país con enormes carencias, surge la imperiosa necesidad de conocer además de la naturaleza y entidad de la amenaza (insurgencia, redes criminales, gobernadores en la sombra), todos los aspectos del entorno, gobierno y desarrollo que afectan sus vidas cotidianas. Esta necesidad es satisfecha por el IDC.

El IDC es un centro de fusión de información que tiene como principal cometido el proporcionar toda la información y conocimiento que el Jefe del IJC necesita para tomar sus decisiones.

El concepto del IDC está basado en la necesidad de compartir información entre los diferentes actores (estructuras, autoridades, agencias, etc) que intervienen en la misión en todos los escalones de mando; proporcionar una comprensión común del entorno, y generar la inteligencia necesaria para apoyar los procesos de toma de decisión de los distintos niveles de mando.

Su misión es proporcionar al Comandante del IJC, a las distintas secciones de su Cuartel General, a sus socios y aliados (*Partners*: GIRoA y ANSF) y a las distintas organizaciones de la comunidad internacional (IO, GO, NGO, etc) participantes en la operación, lo que en conjunto se conoce como el *Combined Team* (CT), un conocimiento global del entorno operacional, con el fin de hacer posible el desarrollo de planes de operaciones efectivos y la toma de decisiones adecuadas, basadas en esa información global.

## ESTRUCTURA

El IDC es un órgano multidisciplinar, *Cross Functional Team* (CFT), basado en el concepto de *Comprehensive Approach*<sup>1</sup>, consistente en extender el ámbito del conocimiento del entorno en que se desarrolle la operación más allá de la Inteligencia clásica, abarcando los aspectos políticos, militares, económicos, sociales, de infraestructura y de la información (PMESII). El IDC engloba analistas civiles y militares, expertos no solo en Inteligencia, sino también en otras áreas como CIMIC, Ingenieros, Fuentes Abiertas (OSINT), Terreno Humano, que proporcionan a las FAS afganas conocimientos relativos tanto a la seguridad (enemigo o insurgencia) como al gobierno y desarrollo, fuentes abiertas, amenaza aérea, etc.

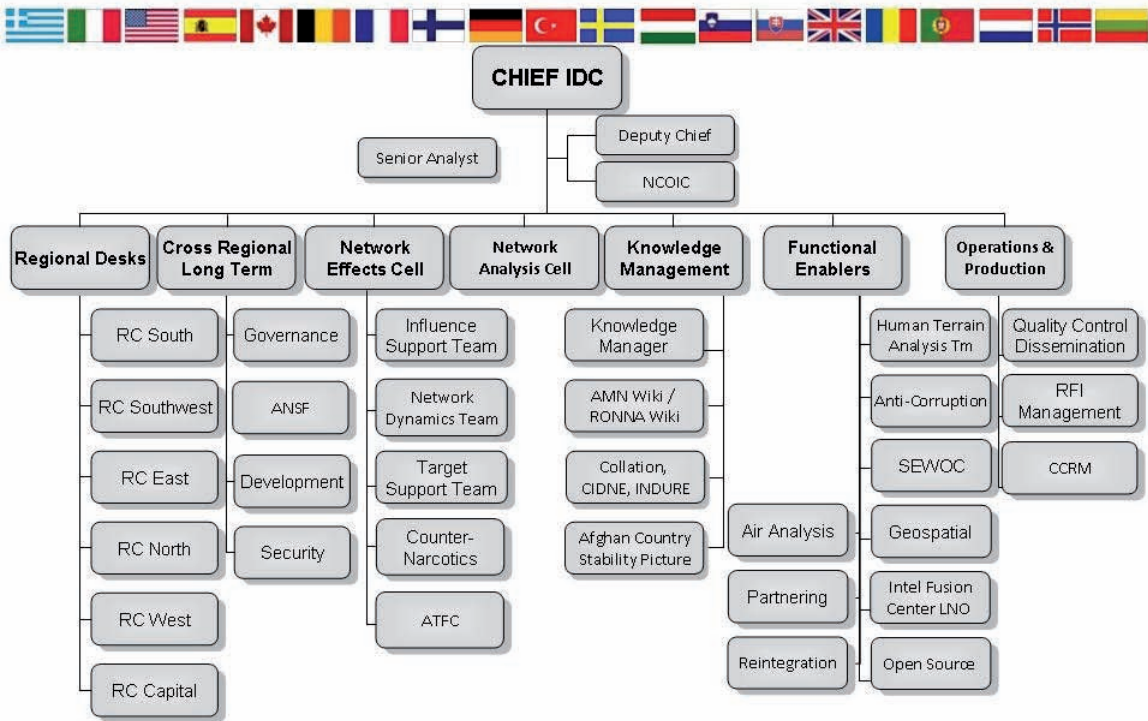
La compleja estructura del Information Dominance Center se puede resumir en el siguiente esquema:

- Seis Células que representan a cada uno de los Mandos Regionales (RC *Desks*): compuestas de un Jefe de Célula y varios analistas, responsables de las distintas áreas de interés (gobierno, desarrollo y seguridad). Su principal cometido es representar a los Mandos Regionales en el IJC cuando se les requiera, mantener un conocimiento continuo y actualizado sobre la situación en su área, producir todos los informes rutinarios y ad hoc ordenados, y realizar



Organigrama del Information Dominance Center del IJC

## IDC Organization



las valoraciones necesarias sobre su área de responsabilidad, relativas tanto a seguridad como a gobierno y desarrollo. Las relaciones entre los Mandos Regionales y los restantes elementos del IDC deben canalizarse a través de estas células.

- Tres Células Interregionales (*Cross-regional Desks*), que abarcan todo Afganistán, cubriendo las áreas de gobierno, desarrollo y seguridad respectivamente.
- Una Célula de Producción (*Production*), responsable del control y la gestión de obtención y difusión de información e Inteligencia, es también responsable del «control de la calidad» de los documentos que el IDC genera, tanto de forma periódica como aquellos ad hoc que le son requeridos, desde simples respuestas a peticiones de información (RFI) a com-

plejos análisis y valoraciones de Inteligencia (*Assessments*).

- Una Célula de *Targeting* (*Network Effects Cell*), que engloba tanto el *Targeting* letal o kinético (*Targets Support Cell*) como el *Targeting* no-letal (*Influence Effect Cell*).
- Una Célula responsable de las ANSF (ANA, ANP, ANCOP, etc), compuesta por varios analistas, encargados de su conocimiento y seguimiento, focalizada en el nivel ministerial (Ministerios de Defensa e Interior) y el de mandos de primer y segundo nivel (Estado Mayor Conjunto, Cuartel General de Fuerzas Terrestres y Mandos de Cuerpo de Ejército) y de Zona de los distintos cuerpos de Policía).
- Una potente Célula Geográfica (GEO) encargada de apoyar no solo al IDC sino a todo el IJC. El apoyo METEO a la misión es desarrollado

por una Célula Meteorológica que se encuentra encuadrada en CJ3 CUOPS.

- Una célula de Gestión del Conocimiento (*Knowledge Management Cell: KMC*) responsable entre otros cometidos de cargar todos los datos en la correspondiente base de datos de inteligencia de misión (*Combined Information Data Network Exchange: CIDNE*) a través de sus elementos de Integración, así como gestionar desde el punto de vista administrativo la Afghan WIKI.
- Por último, otras células especializadas compuestas por expertos en materias tan variadas como *Partnering*, equipo de Terreno Humano, Asuntos de Género.

### CONSIDERACIONES GENERALES

A pesar de ser un concepto novedoso y de tener muchas virtudes, el IDC es un órgano que puede y debe ser perfeccionado.

El IDC no es la CJ2/G2 habitual de un Cuartel General con distinto nombre, ya que forma parte, junto a otros elementos, de la CJ2 del IJC. Tampoco es un CIDI/ASC, aunque en términos generales podría asimilarse a este concepto recogido en la Doctrina de Inteligencia y otras publicaciones de Inteligencia españolas, ya que son varias y en algunos casos sustanciales las diferencias entre ambos, fundamentalmente porque el IDC no desarrolla todas las fases del Ciclo de Inteligencia.

La primera particularidad la encontramos en la célula de IDC *Production*, responsable de la elaboración y difusión de información e Inteligencia, que podría también asimilarse parcialmente al concepto OTAN de un *Collection Coordination Information Requirement Management (CCIRM)*, al ser igualmente responsable de la gestión de las órdenes de obtención de información y peticiones de inteligencia. Por el contrario, en el IDC no existe una Célula de Obtención acorde con la Doctrina y Procedimientos OTAN, ya que esta se encuentra en la División ISR (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*) del CFT de CUOPS (Operaciones en Curso), por lo que el IDC no realiza un proceso de gestión de la obtención y por ende no mantiene el control sobre el esfuerzo de la obtención.

Otra particularidad la encontramos en que tampoco es responsabilidad del IDC la Inteligencia de las operaciones en curso, generada y di-

fundida por el elemento CJ2 CUOPS encuadrado en el Combined Joint Operations Center (CJOC).

### ANÁLISIS

Para establecer una mayor similitud con el concepto tradicional de Inteligencia, en este apartado se analiza cómo interviene el IDC en las distintas fases del ciclo de Inteligencia.

**Dirección:** mediante la coordinación con otros elementos ajenos al IDC, principalmente los otros *Cross Functional Teams*, y los demás Cuarteles Generales, tanto superiores, ISAF HQ, como colaterales ISAF SOF y NTM-A, vital a la hora de no duplicar el trabajo de producción de información.

**Obtención:** El IDC gestiona las peticiones de información (RFI) que recibe internamente del IJC, así como de otros CG y organismos, remitiéndolas a los *Cross Regional Desks* o a los RC Desk del IDC. Estos últimos, si fuera necesario, contactarían con los Mandos Regionales, ya que con carácter general no se les remiten directamente órdenes de obtención.

El proceso de gestión de las órdenes de obtención de información funciona internamente a través de una página web (*SharePoint*). La capacidad de respuesta del IDC, que le permite atender la gran mayoría de las peticiones de información que recibe de todas y cada una de las células y CFT del propio IJC, ha «desvirtuado» su esencia y finalidad, ya que como consecuencia de dicha capacidad no existe un CCIRM que gestione las órdenes de información que el IDC necesita solicitar directamente a los Mandos Regionales.

**Producción:** el IDC genera y maneja mucha y variada información, tanto clasificada como no clasificada.

De igual manera muchos son los productos, documentos, valoraciones, informes, etc que genera el IDC y que posteriormente necesita compartir, unos con periodicidad diaria, otros semanal, mensual, trimestral e incluso semestral, realizando actualizaciones periódicas no solo de las valoraciones de inteligencia, sino también de las valoraciones de todas las provincias y distritos de Afganistán, abarcando además del aspecto de seguridad, los de gobierno,



desarrollo y ANSF. De igual manera, responde a todas y cada una de las peticiones de información (RFI) que recibe de cualquiera de sus muchos clientes. Anecdóticamente, el resumen de inteligencia (INTSUM) diario del IJC es producido por CJ2 CUOPS

**Difusión:** la necesidad de compartir y de hacer accesible toda esta información genera un problema complejo que es básicamente responsabilidad de la Célula de Gestión de la Información y el Conocimiento (*Information and Knowledge Management Cell: IKM*) y de la Célula de *Production*. El hecho de trabajar en redes seguras facilita enormemente este intercambio de información, mediante el empleo de entornos *web* y el uso del *SharePoint*. Entre las muchas responsabilidades del IDC, está mantener permanentemente actualizada no solo la base de datos de información principal de la misión (CIDNE), sino también mantener al día las otras dos fuentes de información, la *Afghan WIKI* —un repositorio de información en entorno *web* accesible a todos los CG no solo en Afganistán sino de la OTAN— y el *IDC SharePoint Portal*, en los que todos los productos que el IDC genera tanto de forma periódica como para responder a todas y cada una de las peticiones de información y órdenes de obtención que recibe, están a disposición de cualquier usuario.

Por último, también existe el portal *web* *Afghan Ronna* ([www.ronna-afghan.org](http://www.ronna-afghan.org)) para intercambiar la información no-clasificada con el Gobierno de Afganistán, así como con aquellos organismos civiles gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en Afganistán.

La adecuada difusión de información es otro campo en el que el IDC debe mejorar, ya que cada vez será más necesario compartir información con el GIRoA y se deberá determinar un procedimiento acorde con esta necesidad permanente.

Es imperativo acostumbrarse a la elaboración de documentos con la menor clasificación de seguridad posible, que permita difundirlos posteriormente no solo a quien los ha solicitado sino al mayor número posible de «clientes», desde actores no gubernamentales, hasta las propias Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Gobierno afgano, tal y como impone el concepto de necesidad de compartir (*need to share*).

## CONCLUSIONES

Entre las enseñanzas de estos seis meses de trabajo en esta estructura, está la necesidad de olvidar aquel concepto en el que Inteligencia solo analizaba terreno, enemigo y condiciones meteorológicas, tal y como contemplaba el *Intelligence Preparation of the Battlespace* (IPB).

En un conflicto asimétrico como es la lucha contrainsurgencia, la Inteligencia debe abarcar igualmente un conocimiento detallado de los grupos étnicos, religión, estructuras cívico militares, nivel de desarrollo, industrias, recursos, medios de comunicación, etc. Este nuevo concepto es el que se aplica en el *Intelligence Preparation of the Operational Environment* basado en el concepto *Comprehensive Approach*.

Otro concepto obsoleto es que solo se debía difundir la Inteligencia aplicando el filtro de la «necesidad de saber o conocer»; actualmente en la difusión de la información debe primar el concepto de «necesidad de compartir».

Además de haber sido una extraordinaria experiencia profesional, el despliegue en el IDC ha producido beneficios adicionales, que repercutirán en la aplicación futura de todos los conceptos positivos, eficaces e innovadores de esta estructura, si bien modificando aquellos aspectos mejorables que nuestra experiencia en el IDC nos ha permitido detectar.

Aunque perfectible y necesitado de algunas modificaciones que creemos oportunas al objeto de subsanar las deficiencias de las que a nuestro entender el IDC del ISAF Joint Command adolece, el concepto es completamente válido y podría ser perfectamente aplicable en un *Knowledge Dominance Center* integrado en la nueva estructura de Inteligencia que el NRDC-SP HQ implementará próximamente, como consecuencia de la incorporación de los conceptos *Comprehensive Approach* y *JTF HQ*.

## NOTA

<sup>1</sup> En la Cumbre de Lisboa de 2010, la OTAN adoptó este nuevo concepto estratégico. Las lecciones aprendidas de las operaciones OTAN demuestran que una gestión efectiva de crisis requiere un Enfoque Global, implicando instrumentos militares, políticos y civiles. (Fuente: [http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_51633.htm?selectedLocale=en](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_51633.htm?selectedLocale=en)) ■

# EL CENTRO DE OPERACIONES CONJUNTO COMBINADO DEL IJC (CJOC)

Jorge Ferrer Pujol.  
Teniente Coronel. Artillería. DEM.

## INTRODUCCIÓN

*«Decisions shall be made in the optimum window of time; if not we're adding risk»<sup>1</sup>*

*Current Operations* (CUOPS: operaciones actuales) es uno de los cuatro equipos multifuncionales que forman el engranaje central de la compleja maquinaria sobre la que gira el IJC. Este equipo está especializado en la coordinación y seguimiento de las operaciones actuales, así como en su planeamiento a corto y muy corto plazo y en el seguimiento de aquellas de las Fuerzas Nacionales de Seguridad Afganas (ANSF). El Centro de Operaciones Conjunto Combinado (CJOC) es el principal elemento de CUOPS y es el responsable de mantener la *Common Operational Picture* (COP) del teatro de operaciones.

En lo que inicialmente fue un polideportivo para la base del aeropuerto militar de Kabul Norte (KAIA North), trabajan alrededor de doscientas personas. En un ambiente multinacional de intenso trabajo, con más de cuatrocientos ordenadores en diferentes redes de comunicación, la información del teatro de operaciones se difunde a todos los niveles para mantener al mando debidamente informado sobre la situación actual. Los puestos están cubiertos durante 24 horas los siete días de la semana en turnos de doce u ocho horas, según el tipo de trabajo y el personal disponible.

## EL CJOC DEL ISAF JOINT COMMAND

El CJOC del IJC ejerce el mando y control en el nivel operacional sobre las formaciones subordinadas, para coordinar y sincronizar todos los medios y agencias bajo su esfera de control.





Mantiene al mando informado de la situación operacional para permitir la toma de decisiones oportuna al Jefe del IJC (COM IJC) y se asegura de que los informes del IJC cumplan los requerimientos del escalón superior (ISAF HQ).

Las principales funciones que realiza el CJOC del IJC son:

Asegurarse de que la información llega a las personas adecuadas en el tiempo establecido de forma que el mando y los escalones superiores conozcan la situación del momento en el teatro de operaciones. Informar directamente al COM IJC de todos aquellos incidentes que cumplen los criterios de urgencia establecidos en los llamados *wake up criteria* o aquellos que están relacionados con necesidades críticas de información de COM IJC (DIR: FFIR, HNIR, PPIR)<sup>2</sup>. Mantener actualizada la COP y el registro operacional oficial de la misión (JW: *Jocwatch*)<sup>3</sup> y es responsable asimismo del control de calidad del mismo.

Realizar el control y seguimiento de las operaciones principales de los Mandos Regionales (RC) para dar prioridades a los medios de ISR (reconocimiento, vigilancia e inteligencia) y de apoyo aéreo, en su caso. Además, aprobar y coordinar las operaciones en determinados casos o cuando afectan a más de un Mando Regional o en zonas próximas a la frontera.

Realizar el seguimiento de temas específicos de interés para COM IJC (bajas civiles, amenaza/ataque desde el interior, incidentes fronterizos).

Ejecutar los *battledrills*<sup>4</sup> cuando sea necesario para concentrar y compartir la información dis-

ponible en un único entorno de trabajo al que todos los usuarios tengan acceso en tiempo real.

Apoyar a las unidades subordinadas con ciertos medios (ISR, apoyo aéreo, C-IED, ingenieros, coordinación de apoyo médico...) cuando sus propias capacidades se ven sobrepasadas por la situación o cuando el incidente afecta a más de un RC.

Publicar órdenes y directrices mediante FRA-GOS<sup>5</sup>, incluyendo una FRAGO diaria que contiene órdenes breves y de ejecución inmediata.

### COMPOSICIÓN Y ÁREAS FUNCIONALES REPRESENTADAS EN EL CJOC

El CJOC se organiza en cuatro áreas principales de funcionamiento: el «puente de mando» (*bridge*), el Air Operations Coordination Centre (AOCC), CJ2 y enlace.

El *bridge* es la parte central del CJOC donde se recibe y coordina toda la información. Lo componen el director, el jefe de operaciones, el director de turno, los capitanes de batalla, los gestores de la COP, el gestor del espacio de batalla, representantes de PAO (Oficina de Información Pública), INFO OPS, CJMED/PECC (célula de coordinación de evacuación de pacientes), LEGAD (asesor de asuntos legales), gestor de FRAGOS, oficial de CIVCAS (bajas civiles) y amenazas desde el interior, oficial de sistemas y el sargento mayor del CJOC. Ocupan la zona central del CJOC y sobre todo los cuatro primeros son los responsables de que los informes emitidos sean precisos y oportunos, con toda la información necesaria para que COM IJC y los escalones superiores conozcan la situación

del momento en beneficio de su toma de decisiones.

El AOCC se encarga de la distribución y coordinación de los medios aéreos que apoyan la misión. Tiene un director y representantes de ISR, helicópteros, fuegos conjuntos, vuelos intrateatro, gestión del espacio aéreo, TACP, guerra electrónica, MET, oficiales de enlace de EA belga e italiano, enlace con el CAOC y un CPRC-A<sup>6</sup>.



Mission Rehearsal Exercise simulando el CJOC del IJC realizado en JWC Stavanger (Noruega)



operaciones de los centros de operaciones de los RC, para recibir y compartir aquella información relevante que debe ser transmitida a los jefes.

El jefe de operaciones es colaborador inmediato del director y está preparado para asumir sus funciones en caso necesario. Lidera el equipo de trabajo del *bridge* y se encarga de que todo el personal del CJOC conozca la situación del momento en el teatro de operaciones, de que la COP

Operaciones actuales de CJ2 proporciona la inteligencia necesaria al resto del CJOC para comprender la naturaleza de la amenaza además de realizar el análisis desde el punto de vista de inteligencia de los incidentes ocurridos en el teatro de operaciones. Está compuesta por analistas y capitanes de batalla para los distintos Mandos Regionales. Proporciona resúmenes de inteligencia diarios y participa en las reuniones de coordinación proporcionando valoraciones sobre inteligencia y amenazas.

El último bloque que compone el CJOC está formado por oficiales de enlace de los seis Mandos Regionales así como los de otros mandos u organismos como el mando de operaciones especiales o UNAMA (Misión de UN en Afganistán). Además hay oficiales de enlace del ANA y del ANP junto con personal de la sección de operaciones de ANSF e intérpretes.

### PUESTOS CLAVE EN EL CJOC

El director del CJOC es el responsable de su funcionamiento y de que la información circule adecuadamente desde los Mandos Regionales hasta los escalones superiores. Informa personalmente a COM IJC y al general jefe de operaciones de aquellos incidentes que por su relevancia o trascendencia estratégica requieren ser conocidos de inmediato por la cadena de mando. Para ello se comunica directamente con los jefes de

esté permanentemente actualizada y que los informes sean precisos y se difundan adecuadamente tanto dentro como fuera del IJC.

El director de turno se encarga de la redacción y envío de los informes (5Ws)<sup>7</sup> y de su inclusión en el registro diario de incidentes. Recibe de los capitanes de batalla las notificaciones de que un DIR ha sido incluido en JW y prepara el informe que se difundirá una vez aprobado por el jefe de operaciones o el director.

El gestor del espacio de batalla mantiene al día la relación y situación de las unidades, tanto de ISAF como las de las ANSF. Actualiza permanentemente cualquier cambio en la situación de las unidades, así como los relevos entre ellas.

El CJOC *Staff Officer* es un oficial especializado en los incidentes CIVCAS y aquellos relacionados con amenazas desde el interior, que requieren unos informes específicos en los plazos dados por las SOP, correspondientes. Es responsable ante COMIJC del seguimiento de cada uno de los incidentes desde su inicio hasta la finalización de los informes y el cierre del caso por COMISAF.

El sargento mayor del CJOC se ocupa de todos los temas referentes a personal, material y limpieza en el CJOC (la limpieza la realiza el personal que trabaja en el CJOC; por motivos de seguridad, no entra personal de limpieza en esta sala).



El jefe del AOCC dirige y coordina el trabajo de su célula y es responsable del apoyo aéreo a las operaciones de acuerdo con las prioridades establecidas por COM IJC.

El jefe de CJ2 dirige y coordina el trabajo de su célula y se relaciona con el director en todo lo concerniente a incidentes ocurridos en el periodo del informe.

### EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL CJOC

La principal misión del CJOC es el tratamiento, clasificación, registro y difusión a los niveles adecuados de la información recibida. La forma de tratar y difundir la información se especifica en una SOP donde se detalla cómo y cuándo debe informarse cada uno de los tipos de incidentes, según la importancia que tengan en el contexto de la operación. El procedimiento de transmisión de la información se basa en el principio de difundir la

primera información de forma inmediata, aunque no sea la más precisa, y posteriormente depurarla y actualizarla con los nuevos datos recibidos.

La información inicial sobre un suceso incluido en la lista de incidentes de «alerta inmediata» (*wake up criteria*) de COM IJC llega normalmente al CJOC a través de una llamada telefónica o de un *email*, dando los detalles iniciales conocidos en el RC. El director informa verbalmente a COM IJC y al DCOS JOPS (General Jefe de Operaciones) y manda un mensaje a una lista de distribución limitada. Conforme se van conociendo más detalles, el director va actualizando la información a ese grupo de destinatarios. Una vez que el RC introduce la información en JW, un capitán de batalla pondrá la información en el JW del IJC, el director del turno preparará su informe (5Ws) y el gestor de la COP hará un gráfico de una página (SB: *Story Board*)<sup>8</sup>.



Si el incidente está en la lista de necesidades de información diaria pero no es de alerta inmediata, el director del turno redactará el informe y el COP *manager* hará el SB una vez que se haya hecho la entrada en el JW. En este caso, el informe quedará en el registro diario de informes, además de en el JW. De esta manera, se lleva un registro



de aquellos informes que el mando considera como más relevantes para el desarrollo de la misión y la toma de decisiones.

Por último, aquellos incidentes que no están incluidos en las dos categorías anteriores, pero que deben quedar registrados, se anotan en el JW, quedando de este modo incluidos en el registro oficial de la misión.

#### **HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR EL CJOC**

Además de los sistemas informáticos y el *software* correspondiente (JW, IGeoSIT, Outlook, JCHAT) el CJOC emplea una serie de herramientas que se proyectan en las pantallas gigantes de la parte delantera del JOC y que se comparten en red con la sala de situación del mando, o a través de la red con todos aquellos que participan en las sesiones de Adobe Connect (programa informático que permite realizar presentaciones y reuniones *on line*).

El *Battle Drill* (BD) consiste en reunir virtualmente en un mismo foro a todos aquellos actores implicados en un determinado incidente o evento de forma que se consiga compartir la información de forma rápida y efectiva, estando

disponible para aquellos que se conecten a la «sala» apropiada. Además del *chat* y la conversación permanente vía Adobe Connect, permite compartir imágenes, gráficos y presentaciones (mapas, etc). Además, su empleo se complementa normalmente con la proyección en una de las pantallas del CJOC de las imágenes de vídeo en tiempo real proporcionadas por los medios ISR implicados en el incidente. Su empleo se limita a aquellos sucesos que, por su importancia o trascendencia, merecen una atención específica: operaciones de rescate, accidente de aeronave, CIVCAS, incidente importante en Kabul. También se emplea para el seguimiento de los eventos importantes en Kabul, como durante la celebración de la fiesta de AidElFitr, del Día de la Independencia o de diversas conferencias que reúnen a importantes personalidades de la Coalición y de las Fuerzas de Seguridad Afganas. La decisión de ejecutar un BD corresponde al director del CJOC.

La COP se consigue mediante la presentación de un mapa de Afganistán en el que se reflejan todos los acontecimientos importantes que se han producido desde el inicio del periodo del informe. En ella quedan representados el lugar,



el tipo de incidentes y las bajas producidas como consecuencia del incidente. Este mapa se proyecta tanto en el CJOC como en la sala de situación donde el grupo de mando tiene una visión actualizada de la situación.

El *Quick Update* complementa a la COP proporcionando información sobre los incidentes más relevantes y un resumen numérico de los incidentes ocurridos, clasificados por «ataque de insurgentes», «acción ofensiva» u «otro». Presenta también un resumen numérico de bajas, tanto militares, de ISAF y del ANSF, como civiles. Contiene un resumen de los incidentes relacionados con IED clasificados por los RC y presenta el estado de uso o transitabilidad de los principales aeropuertos y rutas de comunicación.

## FUTURO

La transición de responsabilidad de la seguridad a las ANSF junto a la progresiva disminución de los efectivos en la fuerza de ISAF hace que el flujo de información sea cada vez más difícil de mantener. Muchos de los informes recibidos provienen de la Policía o el Ejército afgano desde zonas remotas donde ISAF no está presente, por lo que son de difícil verificación. Esto hace que no se puedan incluir en el sistema de información por no estar confirmados. Este problema será cada vez mayor conforme se reduzcan las fuerzas de ISAF y aumenten las responsabilidades del Ejército y la Policía afganos. El reto entonces será integrar a ISAF en las estructuras afganas para mantener la eficacia y veracidad actuales del sistema.

Al igual que el resto del IJC, el CJOC se encuentra inmerso en un proceso de reducción de personal. Esto está causando que algunos puestos tengan dificultades para estar cubiertos durante 24 h 7 días a la semana. A esto hay que añadir los permisos que la mayor parte del personal disfruta durante su despliegue, lo que obliga a tener parte del personal ocupando dos puestos durante algunos períodos de tiempo.

El empleo de los sistemas OTAN, desconocidos por muchos hasta que llegan a ISAF, obliga a impartir unos días extraordinarios de *training* en algunas ocasiones (relevos más largos, carencia de dominio del sistema con el que se trabaja, etc). Sin embargo, aquellos que asisten a los ejercicios de preparación previa reciben un

entrenamiento básico y tienen la oportunidad de emplear los sistemas durante el ejercicio, haciendo mucho más fácil el inicio de su trabajo en Kabul.

Por último, los temas candentes, CIVCAS y amenaza interna, obligan a tener personal específicamente dedicado al seguimiento de los informes posteriores que deben generarse para este tipo de incidentes, al tiempo que participan en los grupos de trabajo dedicados a estudiar cómo reducir el impacto de estos problemas.

## NOTAS

<sup>1</sup> Las decisiones deben tomarse en el momento oportuno, en caso contrario añadiremos riesgos innecesarios a la misión.

<sup>2</sup> DIR (*Daily Information Requirements*) se define como aquellas necesidades de información que mejoran el conocimiento de la situación operacional por parte del mando. Se dividen en FFIR (*Friendly Forces Information Requirements*), relacionados con las fuerzas propias (ISAF), HNIR (*Host Nation Information Requirements*) relacionados con la nación anfitriona y PPIR (*Pakistan Priority Information Requirements*) que tienen que ver con las relaciones con Pakistán.

<sup>3</sup> *Jocwatch* (JW) es una base de datos en la que se relacionan los eventos de las unidades subordinadas y donde el IJC guarda el registro de incidentes de la misión.

<sup>4</sup> *Battledrill*: es un sistema de recuento de tareas donde cada uno de los órganos implicados informa una vez que ha realizado la tarea asignada. Además, se puede proyectar planos, mapas, fotografías y otros documentos gráficos para proporcionar a los interesados un conocimiento de la situación.

<sup>5</sup> *Fragmentary Order*: modificación o ampliación a la orden de operaciones.

<sup>6</sup> Consolidated Personnel Recovery Centre-Afghanistan: encuadrado en el AOCC, dispone de equipos de búsqueda y rescate para cualquier eventualidad que pueda suceder en todo el TO.

<sup>7</sup> El nombre de 5Ws hace referencia a las preguntas que debe responder el informe, con sus expresiones en inglés: *when?*, *where?*, *who?*, *what?*, *why?*

<sup>8</sup> *Story Board*: es una forma gráfica de presentar la información en la que mediante un mapa, imágenes –si están disponibles– y un breve relato, se explica la secuencia de los hechos y se proporciona una valoración de la situación. ■

# AFGHAN MISSION NETWORK: Una Nueva forma de Entender la Red de Misión

Víctor Valero García.  
Teniente Coronel. Transmisiones. DEM.

La Red de la Misión de Afganistán, más conocida por sus siglas en inglés AMN (*Afghan Mission Network*) es en realidad una federación de redes de telecomunicaciones que proporciona al Comandante de ISAF un dominio único de la información a través del cual ejerce el mando y control de las operaciones de la Coalición.

Si el establecimiento y mantenimiento de una red de mando y control táctica en un teatro tan extenso como el de Afganistán, y en un ambiente tan exigente para el mando y control como el de las operaciones de contrasubversión conjunto-combinadas de ISAF, puede considerarse de por sí un hecho notable en la historia de las telecomunicaciones militares, el logro resulta mayor cuando se tienen en cuenta dos características principales de esta nueva red. En primer lugar la AMN ha trascendido el ámbito del mando y control (C2) y se ha convertido en una red C5ISR, es decir una red de *Coalition Command and Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (Mando y Control de la Coalición, Comunicaciones, Ordenadores, Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento). En segundo lugar, la red ha conseguido un nivel de integración e interoperabilidad entre las diferentes redes nacionales que la componen desconocido hasta el momento. Este artículo pretende, sin entrar en tecnicismos, poner de relieve las características que confieren a la AMN un carácter novedoso y que constituyen sin lugar a dudas el futuro modelo de red de misión para las operaciones de la OTAN.





Figura 1



dad de externalizar parte de la red a empresas privadas. Sin embargo, la expansión no profundizó en la integración entre la red de misión (IS) y las diferentes redes que las naciones desplegaban en apoyo a sus contingentes.

Sucesivos Jefes de ISAF, los generales MacChrystal y Petraeus, expresaron su preocupación porque la consideraban una débil federación de redes de comunicaciones que no permitía el intercambio de información continuo entre los miembros de la Coalición a todos los niveles de mando y control. Estas discontinuidades en la comunicación entre las distintas redes suponían a su juicio un riesgo para las vidas, los recursos y la eficacia de los miembros de ISAF. En su

## ANTECEDENTES

La provisión de servicios de comunicaciones e información en los orígenes de ISAF se produjo de acuerdo con la arquitectura «clásica» en OTAN, según la cual, el Mando Aliado de Operaciones (ACO) proporcionaba la extensión de la red permanente de OTAN desde Europa (la NATO SECRET) y a la vez establecía otra red exclusiva para la misión, la ISAF SECRET (IS). Los encargados de establecer y mantener estas redes eran los NATO Signal Battalions (NSB) de la NATO CIS Support Agency (NCSA) que se encargaban de proporcionar todas las comunicaciones al Cuartel General de ISAF, y unas capacidades mínimas (los *Minimum Military Requirements: MMR*) a los puestos de mando de las unidades nacionales subordinadas. La extensión posterior de estos servicios era una responsabilidad nacional, siguiendo las instrucciones técnicas y de seguridad dictadas desde NCSA.

La primera expansión de la red ISAF SECRET fue de tipo territorial, cuando ISAF trascendió los límites de Kabul para extenderse por todo Afganistán. La magnitud del teatro de operaciones implicó, ya en aquel momento, la necesi-

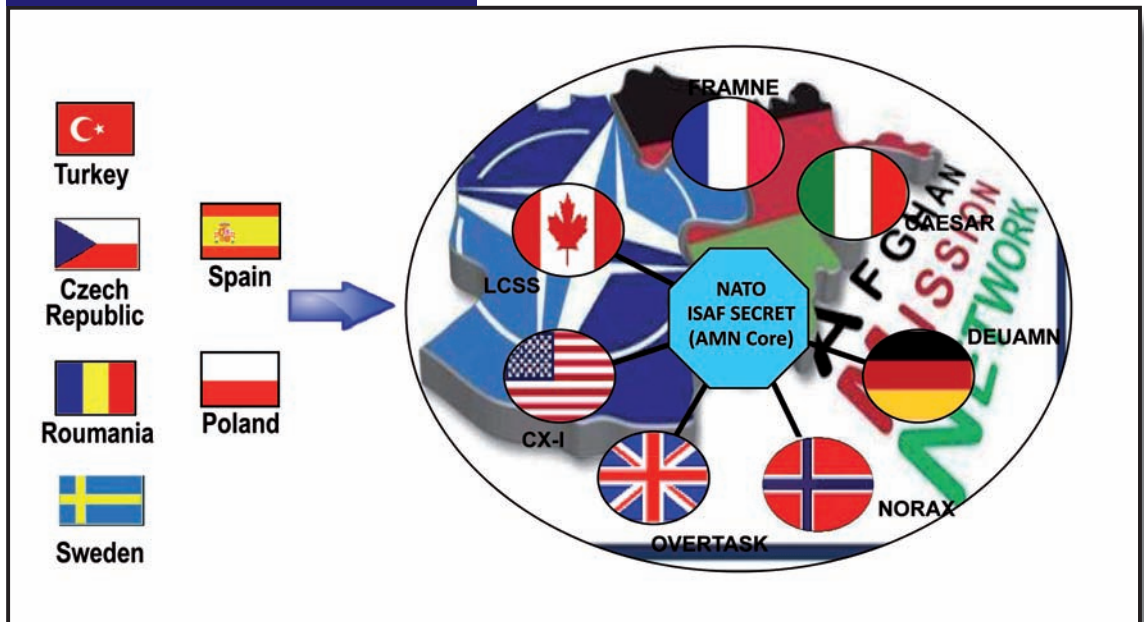
lugar demandaban una gestión totalmente integrada de las entonces redes de C4ISR bajo un mando único conjunto-combinado.

Esta petición se materializó en el año 2010 mediante la OPORD 001-2010 del ISAF Joint Command (IJC), por la que se establecía un único dominio de información, que pasaba a denominarse Afghanistan Misión Network. La constitución de esta red única, abierta para todos los miembros de la Coalición, supuso un cambio de paradigma respecto al manejo y la seguridad de la información: de la necesidad de conocer (*need to know*) se pasó a la obligación de compartir (*duty to share*).

## CONCEPTO DE OPERACIONES

En el concepto de operaciones de la AMN se considera que la implementación y el empleo de un dominio de la información único son clave para que todos los miembros de ISAF puedan compartir la información. Este dominio de información único, consolidado y plenamente integrado, la AMN, se ha convertido en la red de C5ISR en Afganistán para todas las fuerzas de ISAF y todas las operaciones. La AMN se com-

Figura 2. Afghanistan Mission Network



pone de la red ISAF SECRET, instalada y operada por OTAN, como el núcleo en torno al cual se extienden las diferentes redes nacionales que la complementan.

En la actualidad la AMN se extiende por todo el teatro de operaciones. La red ISAF SECRET –que constituye el núcleo de la AMN– es una compleja red con más de setenta puntos de presencia en otras tantas bases de numerosos países miembros de la Coalición. La responsabilidad de la operación de la IS recae en la Sección CJ6 del IJC, y su gestión y mantenimiento están divididos en un segmento operado por NCSA y otro contratado a una empresa privada. Sobre este núcleo, y a través de los puntos de interconexión de red (NIP, por su siglas en inglés), se integran en la actualidad las redes nacionales de Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, Noruega y Canadá, lo que suma un total de más de 80.000 usuarios. Está previsto que próximamente se unan a la AMN España, Polonia y varios países más que se encuentran en estadios menos avanzados en el proceso de adhesión como Turquía, República Checa, Rumanía, Suecia y otros. El gran número de países interesados en participar en el proyecto no solo se debe a la participación en ISAF, sino al hecho de que la AMN se considera el modelo de referencia para la futura red de misión (FMN).

El grado de desarrollo de la AMN se puede apreciar comparándolo con la situación final deseada propuesta en el concepto de operaciones de la AMN. Para que la AMN cumpla la situación final debe:

- Extenderse como la red primaria de C5ISR de todas las fuerzas de ISAF, manteniendo una pequeña presencia de la red NATO SECRET, para uso exclusivo de países OTAN y como red secundaria para manejo de inteligencia sensible. Un tercer dominio de información sin clasificar proporcionará el acceso a la información disponible en Internet, la que se requiera para aplicaciones especializadas y como medio de mejorar la moral y el bienestar. En la actualidad estas tres redes coexisten en ISAF y cumplen los cometidos previstos. Sin embargo, la utilización de sistemas nacionales, particularmente estadounidenses, todavía impiden que la AMN se convierta en la red primaria de uso en ISAF, a pesar de las directivas emitidas por el Jefe de ISAF para que los sistemas nacionales se empleen exclusivamente en asuntos nacionales, y que todos los temas relacionados con ISAF sean gestionados a través de la AMN.
- Integrar las redes nacionales en todos los niveles, para lo que se hacen necesarios NIP sencillos, que eviten los obstáculos que a la hora de compartir información suponen los dispositivos



de protección, o las complicadas pasarelas de intercambio de información empleadas anteriormente. Actualmente la red ISAF SECRET dispone de suficientes NIP para proporcionar acceso a las naciones en varios de ellos, y su configuración técnica se ha mejorado para permitir un tráfico fluido y eficiente entre las redes.

- Permitir que los sistemas de las áreas funcionales (*Functional Area Systems: FAS*) nacionales estén disponibles en las extensiones nacionales de la AMN. Además, debe haber un acuerdo previo respecto a los sistemas que operan dentro del núcleo de la AMN costado por OTAN. En la actualidad, los FAS pueden usarse a través de la AMN sin importar si se hace desde el núcleo de la red ISAF SECRET o desde una red nacional y, del mismo modo, los FAS nacionales pueden usarse desde cualquier parte de la AMN, aunque las naciones que han puesto sus FAS a disposición de la AMN son pocas.
- Gestionarse desde un centro de operaciones de red único e integrado, aunque pueda estar geográficamente disperso. Las operaciones de red se controlan desde el Centro de Operaciones de la AMN (AMNOC), bajo el control directo del CJ6 de IJC. El AMNOC tiene la capacidad de gestionar y monitorizar la parte

de la ISAF SECRET bajo control militar y cuenta con oficiales de enlace de las redes nacionales con más presencia en la AMN. Por último, el director del AMNOC tiene acceso directo al contratista civil, cuyos administradores están físicamente localizados en el AMNOC.

Resumiendo los puntos anteriores, las condiciones que marcaban la situación final deseada se cumplen en buena medida, excepto por el hecho de que todavía no se ha conseguido completamente que todos los asuntos relativos a ISAF se cursen sobre la AMN, debido a la gran presencia de sistemas nacionales estadounidenses a través de los cuales se sigue gestionando buena parte del tráfico.

### NOVEDADES DE LA AMN

Conceptualmente, la AMN puede describirse en tres capas superpuestas: una capa física que engloba la infraestructura táctica y estratégica, una segunda capa de aplicaciones informáticas que facilitan el trabajo en común (los FAS y las aplicaciones que aportan las naciones) y, finalmente, una tercera capa constituida por las políticas y los organismos que hacen posible el control, gestión y seguridad de la red, que se conoce como *AMN Governance*, y que en

Figura 3. Evolución del número de usuarios de AMN (abril 2012-abril 2012)

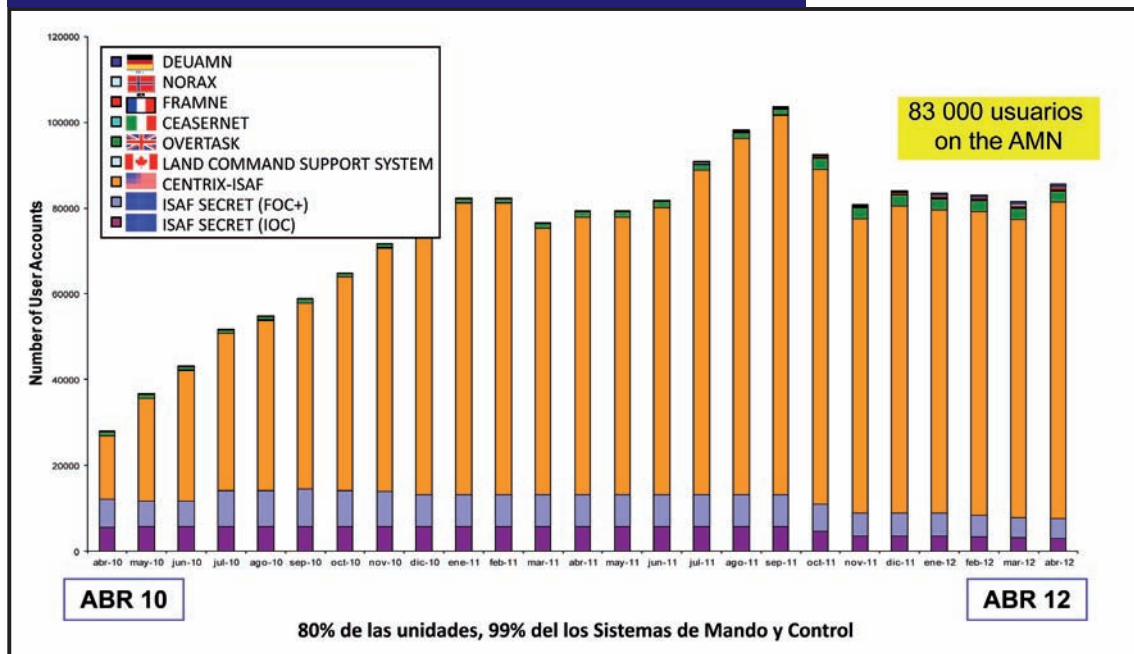
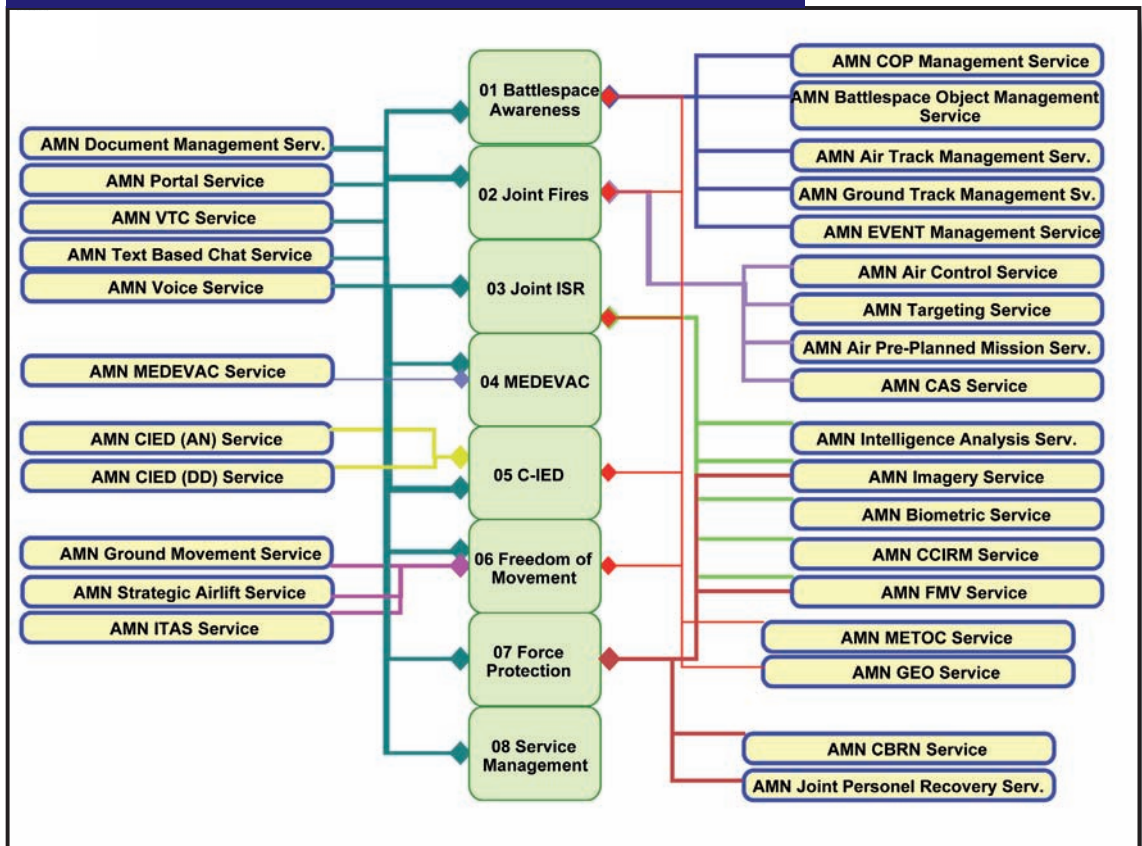


Figura 4. AMN Mission Thread to Service



el artículo se va a traducir como gobierno de la AMN. A continuación se van a exponer las características de cada capa que dan a la AMN su carácter peculiar y novedoso.

A nivel de infraestructura una de las claves del éxito de la AMN es la capacidad de integrar de forma eficaz las múltiples redes que la conforman, lo que convierte a los NIP en su elemento clave.

Los NIP, que están a cargo de la OTAN, cubren tres funciones principales. En primer lugar el enrutamiento del tráfico entre los distintos nodos de la red, en segundo lugar el control de la calidad del servicio y, por último, la función de seguridad, gracias a las pruebas de detección de intrusión (IDP). La operación y mantenimiento de los NIP va desde el técnico de campo para el primer nivel de mantenimiento, hasta la supervisión a alto nivel por parte del Centro de Control de NCSA, pasando por la supervisión inmediata por parte del AMNOC.

Otra característica destacada de la AMN es su capacidad para proporcionar, sobre la infraestructura física que se ha descrito ante-

riormente, una amplia gama de servicios que trascienden las comunicaciones e incluso el mando y control. ISAF ha tenido que hacer un considerable esfuerzo para definir un paquete de herramientas de *software* común, que proporcione los servicios necesarios evitando duplicaciones, pero que incorpore a la vez las necesidades o peculiaridades de las diferentes naciones participantes en la AMN. El resultado final se ha sistematizado en el concepto de las *Coalition Mission Threads* (CMT) o Fibras de Misión de la Coalición. Las ocho áreas que se han identificado y que se pueden apreciar en la figura 4, son las que se consideran prioritarias para que pueda cumplirse la misión de ISAF. Cada una de las fibras pretende describir operativa y técnicamente todas las actividades y sistemas que contribuyen a ese cumplimiento, de manera que sea posible definir los FAS que se emplean para las operaciones, y se puedan identificar los elementos que deben ser responsables de ese servicio y quiénes deben ser sus gestores.



El concepto CMT tiene varias implicaciones. La primera es que la AMN, la red única, tiene la vocación de proporcionar todos los servicios necesarios para el cumplimiento de la misión, en lugar de necesitar diferentes «redes especializadas» para determinadas áreas funcionales, que normalmente generan problemas de interoperabilidad. La segunda es que de esta forma todas las partes interesadas en un determinado servicio pueden acceder a él y se evitan duplicaciones o interferencias. Finalmente, son las diferentes áreas funcionales y no la CJ6 las que toman la responsabilidad del servicio, y reciben un mecanismo mediante el cual pueden gestionar con facilidad la mejora o adaptación a la situación operativa, o a la organización del área funcional de este.

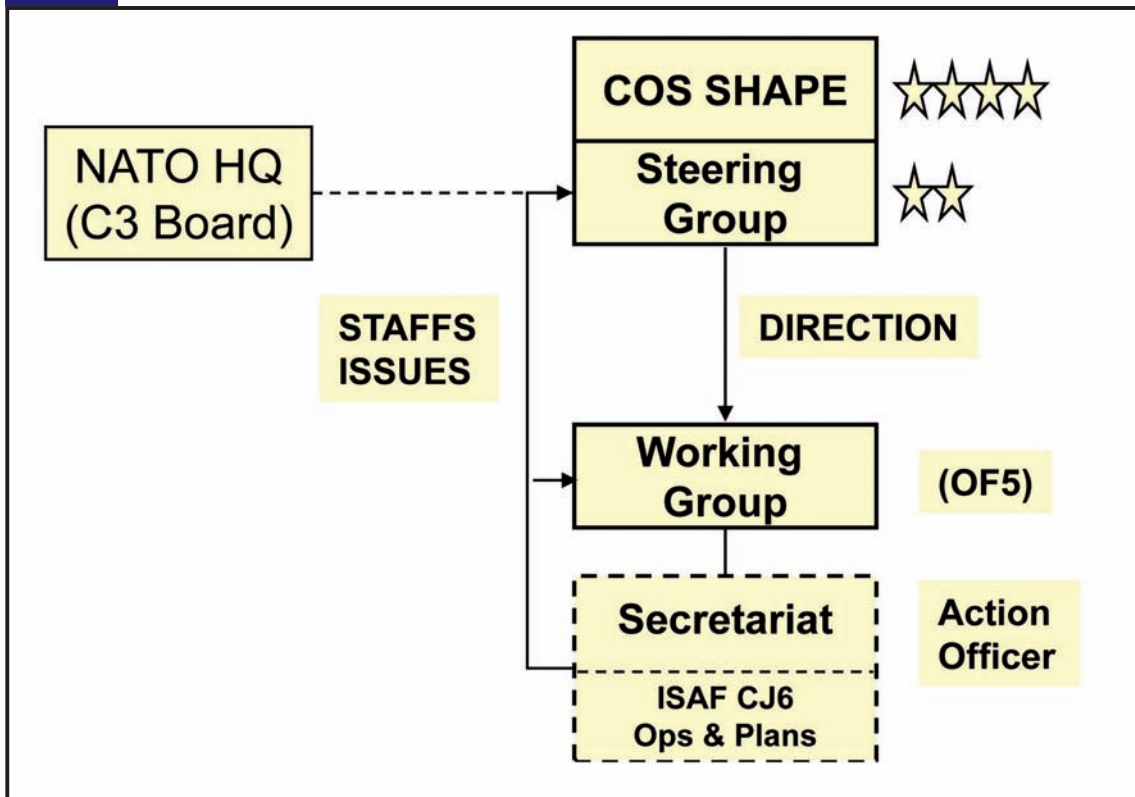
### GOBIERNO DE LA AMN

Para conseguir unir en una misma red diferentes redes nacionales, el primer acuerdo necesario es el de crear un único dominio de seguridad en el que las naciones sean capaces de compartir

su información sin reservas. La primera medida del gobierno de la AMN fue la Estrategia de Seguridad de ISAF, que a su vez forma parte de un paquete más completo de Instrucciones de Adhesión a la AMN. El cumplimiento de la Estrategia de Seguridad requiere la firma de una declaración de conformidad, que demuestre que se ha alcanzado un mínimo nivel de seguridad. Esta declaración, que tiene una validez de un año y la expide la Agencia Nacional de Seguridad, contiene el mínimo nivel de seguridad obtenido tras un examen de vulnerabilidades efectuado por el Grupo de Análisis de Riesgos de Seguridad de OTAN (NSRAG). En ella también se declaran los posibles riesgos residuales de la red y sus posibles conexiones.

El resto de requerimientos para que una red nacional se integre en la AMN son las Instrucciones de Adhesión, Pertenencia y Salida de la AMN (JMEI por sus siglas en inglés). Estas instrucciones comprenden los procesos y los parámetros técnicos a los que las naciones deben adherirse cuando pretenden unir sus redes a la federación,

Figura 5



hacer cambios en los servicios que operan sobre la AMN, o en el momento de desconectarse finalmente de la red.

Las JMEI son parte de una familia de documentos que SHAPE emplea para ejercer su autoridad sobre la AMN y que, junto con los organismos que ejercen dicha autoridad, constituyen el gobierno de la AMN. Básicamente este gobierno establece las políticas que permiten el control, gestión, desarrollo y la seguridad de la red. La peculiaridad es que esta norma no es dictada unilateralmente por OTAN, sino que se adopta

con la participación de las naciones a través de sus representantes, expresamente designados para ocupar puestos en los órganos colegiados del gobierno de la AMN.

## CONCLUSIÓN

La AMN es una red de datos que COMISAF emplea para comunicarse y ejercer el mando y control de la Coalición (C5) y obtener, elaborar y difundir productos ISR. La AMN se compone de un núcleo mantenido y operado por OTAN, la red ISAF SECRET, sobre el cual se integran las redes de varias naciones pertenecientes a la Coalición, proporcionando un dominio único de información segura que alcanza todos los niveles de las fuerzas de la coalición.

La AMN presenta como novedad una infraestructura física que facilita el intercambio de información entre redes. Es una red orientada a proporcionar servicios de usuario a usuario y por ello permite el empleo de FAS, incluso nacionales, en toda su extensión. La gestión y operación de los FAS se regula mediante las *Coalition Mission Threads*, que agrupan todos los procesos y elementos necesarios para la correcta ejecución de una función de combate, y que ponen a los usuarios operativos al frente de los FAS, a la vez que les asegura el apoyo técnico adecuado. Por último, la AMN se gobierna de manera consensuada entre las diferentes naciones participantes a través de órganos colegiados, que fijan las normas técnicas y de empleo de la red.

Puede afirmarse, sin lugar a dudas, que la AMN constituye una primera aproximación al concepto NATO Net-Enabled Capability (NNEC), al establecer una red común, abierta y de gran extensión, capaz de ofrecer un amplio abanico de servicios que se ajusta a las necesidades de cada usuario. La AMN puede considerarse como el modelo de red para las futuras misiones de OTAN. ■





# EL RETO LOGÍSTICO Y FINANCIERO DE ISAF PARA EL REPLIEGUE

Fernando Javier Bernal Valiente.  
Teniente Coronel. Intendencia.  
José Alberto Muñoz Martínez.  
Comandante. Artillería. DEM.  
José María Fernández Cantón.  
Comandante. Artillería.

El repliegue se define, según el *AJP-4 Allied Joint Doctrine for Logistics*, como «una fase discreta de una operación, en la que se efectúa el movimiento de unidades y formaciones». No obstante, las implicaciones en su planeamiento



y ejecución no han sido convenientemente desarrolladas en publicaciones OTAN del mismo modo en que se ha efectuado para el despliegue, como es el caso del *AJP 3-13 Allied Joint Doctrine for the Deployment of Forces*.

A pesar de que la última responsabilidad para el repliegue es nacional, una detallada coordinación con el mando operacional en teatro es esencial para un beneficio mutuo: las *Troop Contributing Nation* (TCN) necesitan efectuar su RSOM (*Reception, Staging and Onward Movement*) a la inversa de una forma ordenada según los plazos previamente establecidos en el *Multinational Detailed Deployment Plan* (MNDDP), e ISAF ha de asegurar que dichos movimientos no impactan negativamente en las operaciones en curso ni futuras. Por ello, es fundamental que haya una transparencia entre los planeamientos de las TCN y el de OTAN/ISAF desde los primeros momentos.

Del mismo modo, el conocimiento mutuo sobre el repliegue de los distintos países permitirá la búsqueda de soluciones multinacionales y acuerdos bilaterales entre las TCN en diferentes campos (medios de transporte, infraestructuras, destrucción de material sobrante, etc), lo que permitirá reducir los costes de forma significativa. Esto se acentúa si se tiene en cuenta que la presente misión se dará por finalizada el 31 de diciembre de 2014 y existen actualmente un total de 51 TCN desplegadas en la *Combined Joint Operation Area- Afghanistan* (CJOA-A).

En el caso de ISAF, existen limitaciones a la hora de abandonar la CJOA-A a causa de:

- Escasos aeropuertos de embarque (*Airports of Embarkment: APOE*) que enlazan con las líneas de comunicaciones aéreas (*Air Lines of Communications: ALOC*) estratégicas.
- Escasos puntos de paso fronterizos (*Border Crossing Points: BCP*) que dan acceso a las líneas de comunicaciones terrestres (*Ground Lines of Communications: GLOC*) estratégicas, que pueden conducir a otros POE (aéreos o terrestres) o directamente a TN.

Dicha limitación refuerza la necesidad de que ISAF efectúe una detallada coordinación para evitar los embotellamientos en los puntos de salida de la CJOA-A.

En este sentido, un adelanto o retraso de los movimientos no solo puede venir causado por

restricciones en la CJOA-A, como puede ser la capacidad de los APOD para gestionar la entrada y salida de material con la adecuada velocidad, sino también por diversos factores externos tales como:

- Decisiones políticas de TCN para un repliegue anticipado de las fuerzas, ligadas habitualmente a procesos electorales.
- Negativa de paso a través de países por los que transcurren las LOC estratégicas, a pesar de los acuerdos de tránsito previamente firmados, incluyendo el cierre de BCP.
- Retrasos ocasionados por los trámites burocráticos en el paso de aduanas.
- Condiciones climatológicas adversas.

Por otro lado, la tendencia natural a enviar recursos desde TN a la CJOA-A desde el comienzo de las operaciones, sin prestar excesiva atención a la repatriación, ha llevado a que se cuente con material desplegado que no responde a las necesidades operativas. Desde todos los escalones de mando OTAN se ha instado a las TCN a replegar lo antes posible ese exceso de material, minimizando las consecuencias de futuros embotellamientos.

En todo caso, cuando se trata de replegar en ISAF, no solo se refiere a la repatriación de recursos, siendo posibles otras alternativas: la venta, donación y destrucción de materiales.

Las dos primeras opciones se pueden efectuar entre los diferentes actores presentes en teatro, aunque la mayor parte de las miradas se dirigen a la nación anfitriona (HN), Afganistán. Una detallada coordinación de lo que se pretende entregar a la HN se debe realizar desde ISAF, impidiendo que las Fuerzas de Seguridad Nacionales Afganas (ANSF) asuman más de lo que posteriormente puedan mantener, algo que iría en contra del necesario desarrollo de las ANSF.

En el tercer caso, la destrucción, se trata de un proceso de responsabilidad puramente nacional, muchas veces ejecutado por contratistas. A tal efecto, las TCN se hacen responsables de todas las acciones llevadas a cabo por los contratistas que las apoyan. Este aspecto adquiere gran relevancia en la coordinación de movimientos, teniendo en cuenta que la casi totalidad de los convoyes logísticos en ISAF son ejecutados por compañías civiles. Tal y como se ha expresado



con anterioridad, el flujo de información entre las TCN e ISAF debe ser continuo pues, de lo contrario, sin esta visibilidad no existe la posibilidad de coordinar los conflictos que surjan.

A pesar de que estamos considerando los retos del repliegue desde un punto vista logístico, se trata de una operación en sí misma, en las que todas las funciones de combate han de ser sincronizadas por las áreas de Planes (CJ5) y Operaciones (CJ3).

En el caso de ISAF, el repliegue no es una fase independiente de la campaña, sino que coexiste con las operaciones de contra insurgencia (COIN) y la implementación del modelo de asistencia de la Fuerza de Seguridad (SFA), por lo que la adecuada coordinación de los movimientos dentro del teatro adquiere, si cabe, más importancia. La estrecha relación con el proceso de cierre y transferencia de bases, la acumula-

ción de posibles blancos fáciles en bases y rutas o la necesidad de que la población de Afganistán comprenda que el repliegue es una consecuencia de la transición son claros ejemplos de las dimensiones del proceso.

Por tanto, el repliegue en ISAF presenta unas particularidades que nunca antes se habían producido en otras operaciones, teniendo en cuenta la cantidad de TCN implicadas, la situación geográfica de un país sin acceso directo al mar y la acumulación de movimientos que van a tener lugar antes de la fecha en la que se da por finalizada la presente misión, 31 de diciembre de 2014. Del mismo modo, la complejidad en la sincronización entre las TCN que repliegan sus fuerzas y el mando operacional en teatro recomienda una revisión de las publicaciones OTAN, especialmente tras la experiencia que se está adquiriendo en ISAF.





### APLICACIÓN DEL SISTEMA LOGFAS DURANTE EL REPLIEGUE

En el ámbito logístico se considera que el suministro, el transporte y la visibilidad sobre las operaciones son indivisibles y que unos sin los otros llevan al fracaso de la operación. Este concepto se conoce como la «triada de suministro» (*Distribution Triad*). Teniendo en consideración esta definición, es de máxima importancia alcanzar una visibilidad global sobre la operación de repliegue en Afganistán.

LOGFAS ha sido designado por el Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) como la herramienta oficial tanto para el planeamiento como para la ejecución del repliegue de las TCN en Afganistán. ADAMS (*Allied Deployment and Movement System*), EVE (*Effective Visibility Execution*) y CORSOM (*Coalition Reception, Staging and Onward Movement*) son

las aplicaciones que se están empleando para tales fines. España, junto con la mayor parte de las naciones, utiliza LOGFAS (*Logistics Functional Area Services*) como sistema oficial. A pesar de ello, algunas naciones disponen de sus propios sistemas de planeamiento; siendo EEUU, con su sistema JOPES (*Joint Operation Planning and Execution System*), el más destacado, por ser la nación que tiene más personal y medios desplegados en teatro. SHAPE, a través de la NATO Communications and Information Agency (NCIA), soluciona la integración de la información proveniente de JOPES mediante su traducción a formatos legibles por ADAMS.

ADAMS es utilizado por las naciones para la creación de los *Detailed Deployment Plans* (DDP), los cuales son remitidos al AMCC/SHAPE, donde se coordinan y se genera el *Multinational Detailed Deployment Plan* (NDDP). Posteriormente, este



plan es difundido a los principales actores del repliegue: JFCBS, HQ ISAF y HQ IJC. Este proceso servirá como referencia para que los cuarteles generales en teatro puedan hacer el seguimiento de la velocidad de repliegue marcada por SHAPE. En definitiva, el procedimiento sigue el mismo proceso que el utilizado para la generación de fuerzas.

Para la gestión de los MNDDP existen en teatro dos elementos básicos que trabajarán con esta información. Estas células especializadas en el repliegue estarán encuadradas HQ ISAF y en HQ IJC. Ambos elementos canalizarán la información recibida a las organizaciones correspondientes, dentro y fuera de sus respectivos cuarteles generales.

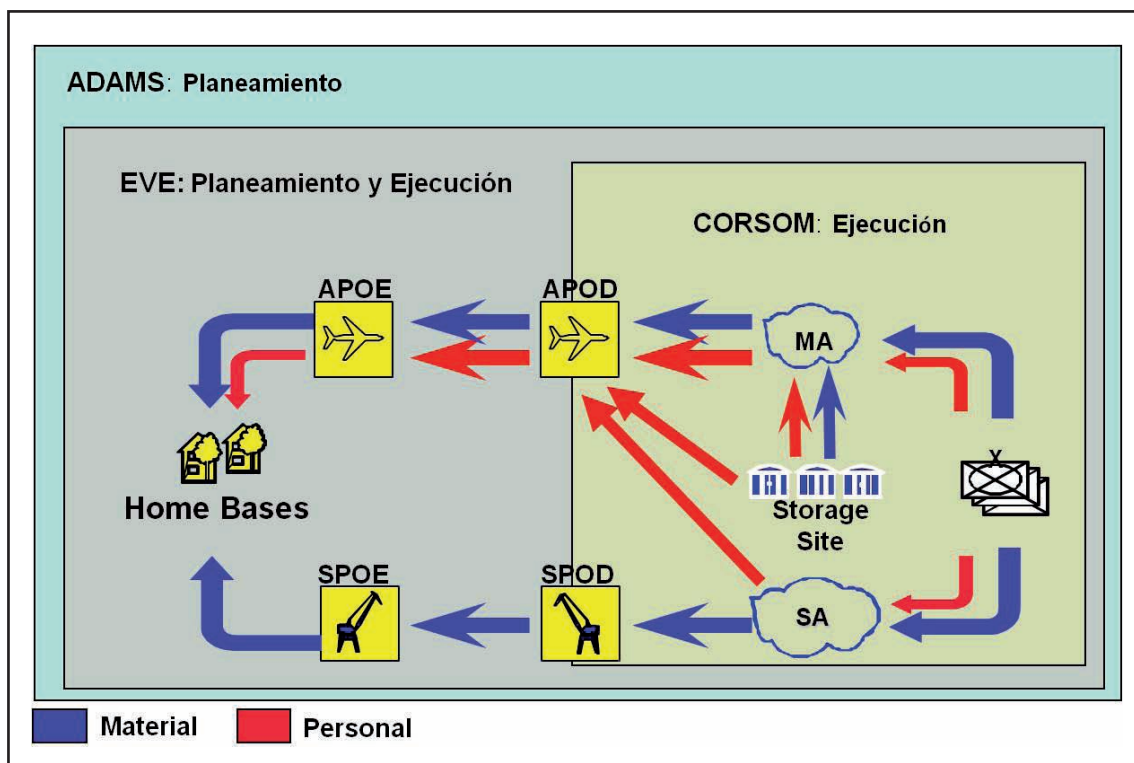
Una vez las TCN comiencen a ejecutar el repliegue, los movimientos serán cargados y seguidos en EVE. Los Mandos Regionales serán los encargados de recibir las solicitudes de movimiento, de autorizarlos y de introducir los datos en esta aplicación. De este modo, todos los usuarios LOGFAS tendrán acceso a dicha información. No hay que olvidar que el objetivo

es evitar las retenciones en los principales nudos logísticos: APOD y BCP.

Respecto a los movimientos aéreos, EVE es la aplicación que aporta visibilidad sobre los movimientos *Intra-Theater Airlift System* (ITAS) y vuelos estratégicos mediante la creación del *Flow Execution Plan* (FEP).

CORSOM es la herramienta utilizada para monitorizar la última fase del repliegue en tiempo real. Inicialmente creado con fines de RSOM, ha llegado a convertirse en una aplicación de gran utilidad para el seguimiento de convoyes en teatro. No obstante, su eficacia depende de que las TCN y empresas civiles de transporte dispongan de sistemas de seguimiento GPS. Esta aplicación, junto a otras utilizadas en teatro (*Interim GeoSpatial Intelligence Tool: iGeoSit* y *Joint Operations Center Watch: JOCWATCH*) permiten alertar a los convoyes de incidentes a lo largo de las GLOC.

Conseguir la visibilidad de todos los movimientos logísticos del repliegue en Afganistán se ha convertido en un verdadero reto y que, sin lugar a dudas, generará nuevos procedimientos



doctrinales y la adaptación de herramientas logísticas en el entorno OTAN. Aun así, LOGFAS está demostrando la eficacia de su uso, tanto en el entorno nacional como en el de operaciones OTAN.

## EL RETO FINANCIERO PARA EL REPLIEGUE DE AFGANISTÁN

La normativa financiera para el sostenimiento de la misión en Afganistán, ISAF, se recoge en el documento *SG (2006) 0160-REV 1*, fechado el 25 de julio de 2006. Todas las necesidades recogidas en los planes operativos han de cumplir una serie de requisitos para poder ser catalogadas como financieramente elegibles con fondos OTAN, es decir, puedan ser incluidas en los presupuestos de la Alianza. Estos requisitos son los que determina el documento anteriormente mencionado, e incluyen todas las fases operativas de una misión, incluido el repliegue.

Cuando las necesidades no cumplen los requisitos exigidos para ser financiadas por OTAN, cabe la posibilidad de elevar la aprobación de una excepción a la norma al *Military Committee (MC)* y al *Resource Planning and Policy Board (RPPB)*, para que sean las propias naciones soberanas las que la validen.

El concepto financiero para el repliegue supone un desafío para todos los implicados en la cadena económico administrativa. Por un lado, en términos de elegibilidad, hay que definir si es responsabilidad de las TCN o de OTAN sufragar los gastos que se originen; por otro lado, si es este último caso el aprobado, hay que establecer qué fondos se utilizarán, *NATO Security Investment Program (NSIP)* vs *Military Budget (MB)* vs *Trust Funds*, y qué presupuestos, *Allied Operations and Missions (AOM)* vs *Military Cooperation Division (MCD)*.

Para dar una contestación detallada a todas las preguntas anteriores y con el fin de realizar una valoración realista de los recursos necesarios que ha de aportar la Alianza, es esencial definir con la suficiente claridad y antelación el ámbito de aplicación del concepto de repliegue.

A la hora de llevar a la práctica la fase de repliegue, las tareas de contratación tienen una importancia capital. La externalización de actividades, funciones o partes de un proceso de repliegue, es una de las opciones disponi-

bles para llevarlo a cabo. Tanto para la Alianza como para las TCN, puede suponer una reducción del personal militar asignado al mismo, teniendo en cuenta que, a su vez, vendrá acompañado de un potencial incremento de costes. Hay que tener en cuenta que serán las 28 naciones integrantes de la Alianza las que deberán aprobar el empleo de la externalización, si esta es la opción preferente a elegir y la fuente de financiación son fondos OTAN. De igual modo, este proceso de validación también será aplicable cuando la externalización se realice a través de una agencia, y se permita a las TCN adherirse al contrato, no haciéndose responsables financieramente más allá de su estancia en el teatro de operaciones.

En la fase de repliegue, la dependencia en los apoyos de contratación aumenta de forma significativa. Es fundamentalmente crítico el planeamiento de las adquisiciones. La duración, especificaciones técnicas y condiciones de los contratos, sobre todo en términos de finalización o extinción, son especialmente importantes. De esta forma, cualquier contrato con carácter plurianual, debe ser debidamente coordinado tanto con el *Joint Force Command Brunsum (JFCB)* como con *SHAPE*.

Llegados a este punto, adquiere especial relevancia el concepto de acuerdo de apoyo logístico (*Logistic Support Agreement: LSA*). Aprobados por *SHAPE* y gestionados por *JFCB*, estos acuerdos incluyen tareas y funciones específicas, así como los términos y condiciones que regulan las relaciones contractuales entre la OTAN y los contratistas o agencias, generalmente, estas últimas, pertenecientes a la propia Alianza. Las tareas que se incluyen en los acuerdos son aquellas que las TCN han acordado previamente que estén sujetas a externalización, y para las cuales las agencias tienen capacidad de contratación en nombre de la OTAN. Las naciones que se acojan al *LSA* serán facturadas a través del sistema *Nation Borne Costs (NBC)* para compensar los gastos efectuados y que son responsabilidad de las TCN.

Del mismo modo, las TCN pueden llegar a acuerdos bilaterales con las agencias de OTAN de forma independiente, haciéndose directamente responsables de estos contratos, más allá, incluso, de haber abandonado el teatro de operaciones.



Estas son algunas de las consideraciones que tener en cuenta a la hora de elaborar un contrato para la fase de repliegue:

- Establecer la duración óptima del contrato, tratando de minimizar las reclamaciones del contratista debido a una extinción prematura.
- Acordar, cuando sea posible, el periodo de tiempo más corto posible para que el contratista pueda amortizar sus costes.
- Conseguir la máxima flexibilidad en los términos y condiciones del contrato, mediante el uso de bandas de precios. Esto permite a la OTAN y a las TCN incrementar o disminuir la cantidad del servicio requerido en un periodo de tiempo determinado, sin soportar incremento de costes alguno.
- Tener en cuenta a los contratistas en los planes de repliegue, tomando en consideración al personal, equipos, instalaciones y estudios medioambientales.
- Liquidar el pago de las facturas y reclamaciones tan pronto como sea posible, con el fin de no retrasar el cierre del contrato.

Por último, señalar que la complejidad de la ejecución de esta fase de repliegue, ha originado la redacción de un nuevo Anexo AAA, denominado Redeployment, a la Orden de Operaciones 38302 Rev 6.1. En el Apéndice 9, de dicho Anexo se encuentran definidos los principios generales de índole contractual que servirán de base para la ejecución de la mencionada fase. ■



# LAS OPERACIONES AÉREAS EN EL TEATRO AFGANO

Carlos Javier Guarnizo García.  
Comandante. Artillería. DEM.  
Felipe Álvarez Anta.  
Capitán. Transmisiones.

Helicóptero MD-530 de la Fuerza Aérea Afgana



Helicóptero MI-17 de la Fuerza Aérea Afgana



Helicóptero MI-35 de la Fuerza Aérea Afgana



## INTRODUCCIÓN

Una de las ventajas más importantes de las fuerzas de la Coalición sobre la insurgencia es el uso del poder aéreo. No cabe duda de que este es uno de los aspectos que contribuye más decisivamente a mantener la superioridad de nuestras fuerzas, proporcionando todo tipo de capacidades en apoyo de la maniobra terrestre.

Las operaciones aéreas en Afganistán proporcionan un amplio espectro de efectos a nivel operacional y táctico según las prioridades establecidas por el Jefe del Mando Conjunto de ISAF (COM IJC).

No hay que olvidar tampoco las misiones realizadas por la Fuerza Aérea afgana (Afghan Air Force: AAF), ya que está llamada en el futuro a expandirse y a asumir un mayor protagonismo en apoyo de las Fuerzas Nacionales de Seguridad Afganas (ANSF).

## MEDIOS

### Fuerza Aérea Afgana

La Fuerza Aérea Afgana, dependiente del Ministerio de Defensa, opera actualmente varias plataformas de ala fija y rotatoria en misiones de Movilidad, Reconocimiento Aéreo Armado y Transporte Aéreo. Debe convertirse en una fuerza más profesional, mejor equipada y con un mayor grado de adiestramiento; aunque no podrá comenzar a operar de manera independiente hasta dentro de varios años. Es fundamental desarrollar un Ala de En-



trenamiento que le permita crecer cuantitativa y cualitativamente. Los materiales de que actualmente está dotada la AFF son helicópteros Mi-17, Mi-35 y MD-530, y aparatos de ala fija C-182, C-208 y C-27, todos de transporte. Está prevista la donación de dos C-130 por parte de la NATO Training Mission-Afghanistan (NTM-A).

Aunque formalmente no es parte de la AAF, es necesario considerar el Ala 777 de Misiones Especiales recientemente creada y perteneciente al Mando de Operaciones Especiales (Afghan Special Operations Command: ASOC), dotada con helicópteros Mi-17 y aparatos PC-12 (ISR). Esta unidad proporciona apoyo general, operacional y de contingencia al Ministerio del Interior (*Counter Narcotics Police of Afghanistan*: CNPA; *General Directorate of Police Special Units*: GDPSU, y *Afghan National Police*: ANP), así como a las unidades de operaciones especiales del Ministerio de Defensa. Está previsto que alcance su plena capacidad operativa a finales de 2015.

## ISAF

Los medios aéreos bajo el mando de ISAF proporcionan la mayor parte del poder aéreo en Afganistán, dando respuesta al amplio espectro de efectos requeridos. A pesar de la reducción de efectivos terrestres es necesario proporcionar prácticamente los mismos efectos aéreos.

La mayoría de los miembros de la Coalición, en mayor o menor medida, contribuyen al panel de medios aéreos disponibles; sin embargo no debemos olvidar que la mayoría de los aparatos empleados en Afganistán per-

Modelo C-182 de la Fuerza Aérea Afgana



tenecen a las Fuerzas Armadas estadounidenses, y que este hecho se hace más patente cuando se trata de determinadas áreas como por ejemplo EW, ISR o capacidades espaciales.

## MANDO Y CONTROL

El Ministerio de Defensa tiene OPCOM sobre todos los medios de la Fuerza Aérea afgana, materializándose el mando y control a través del Air Communications Control Center (ACCC) que puede delegarlo a nivel cuerpo de ejército. Es crítico que todas las misiones aéreas afganas se sincronicen y coordinen entre los Mandos Regionales (RC) de ISAF y los cuerpos de ejército

Modelo C-208 de la Fuerza Aérea Afgana



afganos. El Ministerio del Interior mantiene el OPCON de los medios de la AIU.

COMISAF ejerce el mando y control de todos los medios aéreos de ISAF a través de COM IJC y del Jefe del Componente Aéreo de las Fuerzas de la Coalición (Coalition Forces Air Component Commander: CFACC). Este tiene TACON sobre los medios del Mando Central de las Fuerzas Aéreas de EEUU (AFCENT) y los medios de ala fija de ISAF; por su parte COMIJC ejecuta el mando y control de los medios de transporte aéreo que operan bajo el *Intra-Theatre Airlift System* (ITAS) a través del AOCC integrado en el HQ IJC.

Sin embargo, ciertas regiones y unidades retienen el mando y control de sus medios orgánicos de ala fija, siempre y cuando funcionen dentro de su área de operaciones. El caso más llamativo es el Mando Regional Suroeste, donde se encuentra el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos con numerosos medios propios gestionados a su nivel.

En el caso de los medios de ala rotatoria, COM IJC ha delegado su NATO TACOM a los Mandos Regionales.

Es importante resaltar que el CFACC es la Autoridad de Control del Espacio Aéreo (ACA) para Afganistán hasta el momento en que el Gobierno afgano sea capaz de asumir esta responsabilidad. Por otra parte, el control por debajo de la altura de coordinación es ejercido por los Mandos Regionales con excepción de las áreas de control de los aeropuertos.

El Centro Combinado de Operaciones Aéreas (*Combined Air Operations Centre*: CAOC), junto con el Centro de Coordinación de Operaciones Aéreas del IJC (IJC AOCC) y el *Air Support*

*Operations Centre* (ASOC) coordinan y dirigen la ejecución de las operaciones aéreas. De un modo más concreto, el ASOC ejerce el control directo diario de los medios aéreos, coordinando su actuación con el IJC a través del AOCC.

Aunque los medios aéreos se distribuyen según las prioridades de planeamiento, la máxima prioridad es el apoyo a las tropas en contacto (TIC), procurándose en todo momento reducir los tiempos de respuesta (tiempo medio 7 min RC S/SW/E y 12 min RC N/W). Este

es el desafío diario, proporcionar el apoyo solicitado en tiempo y espacio, y ser capaces de reaccionar rápidamente frente a las situaciones de riesgo para las tropas propias que se producen en toda el área de operaciones. Aunque ya en el planeamiento diario se ponderan ambos requerimientos, no siempre es fácil amalgamarlos adecuadamente teniendo en cuenta el número y tipo de medios aéreos disponibles. En este difícil equilibrio hay que valorar velocidad, autonomía, configuración de armamento, sensores, combustible, climatología, limitaciones nacionales...; todo para conseguir la mejor respuesta posible en un ambiente de incertidumbre en el que nunca se sabe cuándo y dónde se va a producir una petición urgente.

## OPERACIONES AÉREAS Y CAPACIDADES

ISAF y en menor medida la Fuerza Aérea afgana proporcionan apoyo aéreo a las fuerzas combinadas de la Coalición realizando todo tipo de misiones tal y como se detalla a continuación:

### Apoyo Aéreo Cercano (*Close Air Support*: CAS)

El poder de fuego y la movilidad de los medios aéreos de ala fija contribuyen de manera inmediata y directa al éxito y a la seguridad de las operaciones terrestres.

Debido al elevado número de peticiones es imperativo que los Mandos Regionales tramiten sus requerimientos de CAS pre-planeado e inmediato, incluidas las acciones contra Blancos de Alto Rendimiento (*High Value Targets*: HVT), tan pronto como sea posible para tenerlos en cuenta durante el planeamiento de las órdenes



de ejecución para los medios aéreos (*Air Tasking Order: ATO*). Todas las peticiones de apoyo aéreo (*Joint Tactical Airstrike Request: JTAR*) procedentes de los Mandos Regionales, incluido el Componente de Operaciones Especiales (CJSOTF), se centralizan en el elemento de fuegos (*Joint Fires*) del HQ IJC, comprobándolas y priorizándolas según los criterios marcados por COM IJC antes de enviarlas a la División de Planes (CPD) del CAOC a través del Elemento Terrestre (*Battlefield Coordination Detachment: BCD*) allí destacado. De forma similar se procesan y priorizan las peticiones de ISR y de EW.

El apoyo de CAS a las ANSF no acompañadas por fuerzas de ISAF está muy limitado por las reglas de enfrentamiento (ROE) implementadas y por su carencia de capacidad de control táctico JTAC o equivalente.

## ISR

Las capacidades ISR son críticas en el marco de las operaciones de contrainsurgencia (COIN) ya que contribuyen decisivamente al conocimiento de la situación, proporcionan indicadores, información sobre HVT, permiten establecer hábitos de conducta (*Patterns of Life: POL*)

e identifican líneas de comunicación (LOC) y fortificaciones.

La AAF es capaz de proporcionar a los cuerpos de ejército afganos una limitada capacidad de reconocimiento aéreo armado con helicópteros, a fin de apoyar el esquema de maniobra de los mandos de estas unidades.

## Capacidades Espaciales

Las dos áreas fundamentales que se aplican en el teatro afgano son el control espacial (*Space Control*) y la mejora espacial de la fuerza (*Space Force Enhancement*). Como ambos sistemas están clasificados, las peticiones se deben enfocar sistemáticamente a los efectos que se desean, de este modo se puede emplear la plataforma más adecuada. A diferencia de los medios aéreos, los medios espaciales no presentan restricciones de sobrevuelo, tienen un acceso ilimitado y no están obligados a permanecer en tierra por causas meteorológicas.

Las capacidades más importantes que en global las dos áreas mencionadas en el párrafo anterior son ISR localizado en el espacio (*Space-Based ISR*), alerta de misiles (*Theatre Missile Warnig: TMW*), recuperación de personal (PR), vigilancia infrarroja permanente (*Overhead*)

Modelo C-27 de la Fuerza Aérea Afgana



*Persistent Infrared*: OPIR), comunicaciones por satélite (SATCOM), predicción medioambiental (*Environmental Sensing*), que incluye información meteorológica y de superficie (condiciones para tráfico, vegetación, puntos de toma de helicópteros, etc), seguimiento espacial conjunto de fuerzas propias (*Space-Based Joint Friendly Force Tracking*: SB-JFTT), y posicionamiento, navegación y sincronización (*Position, Navigation and Timing*: PNT), lo que incluye los sistemas de posicionamiento global (GPS).

### **Guerra Electrónica (EW)**

La Guerra Electrónica es un multiplicador que puede maximizar la sorpresa en una zona específica, al mismo tiempo que mejora la supervivencia y seguridad de las tropas propias. En Afganistán las cuatro principales formas de EW son: perturbación de las comunicaciones (*Communications Jamming*), operaciones de información (*Information Operations*), detonación anticipada de RCIED (*Pre-Detonation of Radio Controlled IED*), y gestión del espacio electromagnético (*Deconfliction*).

### **Transporte Aéreo (Air Transport: AT)**

El sistema de transporte aéreo en el teatro debe mantener unas líneas de comunicación aérea flexibles y fiables para apoyar los cambios de misión y el rápido refuerzo en personal, medios y equipo de las áreas y distritos claves en cada momento. Estos medios representan aproximadamente el 10% de la capacidad total de transporte de ala fija disponible en el teatro, el resto es gestionado a nivel nacional. Las naciones que participan en el ITAS son Alemania, Australia, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Suecia, Italia y España. Existe diversidad en los aparatos que operan para ITAS, que cuenta en la actualidad con C-130, C-160, UC-35 y C-26.

Las células clave son el centro conjunto combinado de control de movimientos (*Combined Joint Movement Control Center*: CJMCC), que integra la sección de medios ITAS encargada de la elaboración de los manifiestos de vuelo, los planificadores de vuelo, la célula de control aéreo ITAS y los diferentes servicios aeroportuarios. Para que el sistema sea eficiente es necesario que las naciones participantes informen al CJMCC

C-130 de la Fuerza Aérea Española





de sus capacidades de transporte y lanzamiento, y del tiempo de reacción ante necesidades urgentes.

Los movimientos aéreos de personalidades (VVIP, VIP, *strategic leaders* y *distinguished visitors*) se ejecutan siguiendo la guía establecida por COM IJC. Estos movimientos son críticos en las operaciones COIN para la estabilización y el buen gobierno.

Por otra parte la AAF proporciona una limitada capacidad de transporte a las ANSF en territorio afgano, debiendo solicitar normalmente apoyo de la Coalición.

### Rescate de Personal (PR)

La meta de ISAF es recuperar el personal militar y civil perteneciente a las naciones de la Coalición, los contratistas, y aquellas personas que sean designadas de interés (POI), que hayan quedado separados de su unidad u organización.

A fin de coordinar todas las capacidades de este tipo en el teatro se ha creado un centro que tiene la responsabilidad del rescate en Afganistán (Consolidated Personnel Recovery Centre-Afghanistan: CPRC-A). De acuerdo con las intenciones de COMISAF, y previa petición del Gobierno afgano, el CPRC-A puede asistir o ejecutar PR en un accidente aéreo civil. También puede contribuir al establecimiento y desarrollo de una capacidad civil de búsqueda y rescate en Afganistán.

### Evacuación Médica Aérea (Air MEDEVAC)

Su objetivo es evacuar las bajas a la instalación médica más adecuada dentro de los límites temporales establecidos, con independencia de las condiciones meteorológicas, el terreno o la situación.

La capacidad aérea de MEDEVAC, fundamentalmente de ala rotatoria, es el elemento clave que permite responder a esta necesidad. De hecho, para el planeamiento de cualquier operación de combate en Afganistán, la disponibilidad del MEDEVAC aéreo es un requisito previo ineludible. Es obligatorio que los estándares establecidos para una baja categoría A (riesgo vital) se lleven a cabo en menos de 60 minutos.

Los Mandos Regionales pueden también solicitar la evacuación médica aerotáctica (*Aeromedical*/TACEVAC) de pacientes entre instalaciones médicas dentro del teatro, una vez estabilizados.



La Fuerza Aérea Afgana es capaz de realizar de forma limitada misiones de CASEVAC/TACEVAC en apoyo de las fuerzas afganas.

### Asalto Aéreo / Movimiento Aéreo (Air Assault / Air Movement)

Los medios de ala rotatoria proporcionan capacidades de movimiento táctico de personal, de apoyo logístico y de sostenimiento a cada Mando Regional. Las peticiones dentro de cada RC se procesan según sus propios procedimientos.

La mayoría de estos medios son orgánicos de las unidades de cada Mando Regional y su gestión se realiza a este nivel, por ello la mayor parte las misiones de movimiento aéreo y casi todas las de asalto aéreo se concentran en los Mandos Regionales Este, Sur y Suroeste, ya que cuentan con la mayoría de los aparatos de ala rotatoria desplegados en el teatro.

Dentro de la limitada capacidad de los medios de la AAF, esta apoya en sostenimiento y movimiento de personalidades a las ANSF.

### FUTURO

Los dos aspectos dominantes son la reducción de los medios aéreos aliados y el proceso de transición. Ambos conceptos van unidos de forma intrínseca dentro de la campaña, aunque es cierto que en el aspecto aéreo la relación no se manifiesta igual que en otras áreas.

La reducción de los medios aéreos se enmarca dentro de la estrategia de la Coalición que prevé la retirada de las fuerzas de combate para el final de 2014; esto lleva aparejada una disminución de las capacidades aéreas en el teatro, pero no su desaparición ya que la retirada de los efectivos de ISAF implica que las fuerzas afganas, una vez realizada la transición, van a liderar las distintas áreas de la lucha contra los insurgentes con ayuda de OTAN y de la Coalición.

En el aspecto aéreo está descartado que en dos años la AAF pueda asumir misiones semejantes a las que hoy por hoy desarrollan las fuerzas de la Coalición. Esto implica la necesidad de valorar adecuadamente los medios y procedimientos que se van a implementar a partir de que la mayor parte de las fuerzas terrestres hayan abandonado Afganistán. De hecho es probable que la reducción de medios aéreos sea proporcionalmente pequeña, especialmente si se compara con los terrestres.

Lo anterior queda de manifiesto en el concepto de la transición aérea ya que, dependiendo del tipo de operaciones que se consideren, este

proceso se va a implementar en mayor o menor medida. En un extremo estarían las operaciones de movimiento aéreo con medios de ala rotatoria, ya que se contempla la realización de misiones independientes afganas al final de la última etapa; en el otro extremo estaría el apoyo aéreo cercano, cuyo control mantendrá ISAF.

## CONCLUSIONES

Las capacidades aéreas son esenciales para mantener la superioridad sobre los insurgentes en el nivel operacional y táctico. La permanencia de estas capacidades es crítica durante la transición e incluso va más allá, lo que condiciona en gran medida la reducción de medios. Por ello, un aspecto clave a medio y largo plazo es el desarrollo de la Fuerza Aérea afgana, ya que aunque la Coalición va a continuar prestando, al menos a corto plazo, todo tipo de apoyos a las fuerzas propias y en menor medida a las fuerzas afganas, es indudable que este compromiso se va a ir reduciendo poco a poco y eventualmente terminará por desaparecer en un futuro no demasiado lejano. ■

CN-235 de la Fuerza Aérea Española



# EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO DE ISAF

José Luis Antolín García.

General de Brigada. Transmisiones. DEM.

*«I view Strategic Communication as my most responsive maneuver element».*

General John Allen<sup>1</sup>.

Desde enero de 2012 y por un periodo de un año, el puesto de Director de Comunicaciones del Cuartel General operacional de ISAF en Kabul, Afganistán, estuvo ocupado por un general de brigada del Ejército de Tierra español.

En octubre del año 2009 el Cuartel General de ISAF, en Kabul, optó por desdoblarse. Así surgió el Cuartel Operacional Intermedio que finalmente adoptó la denominación de ISAF Joint Command (IJC). Pero fue prácticamente un año después en la revisión de su plantilla (*Crisis Establishment: CE* 3.0, cuando este CG IJC detectó la necesidad de contar con un nuevo puesto: un Director de Comunicaciones<sup>2</sup> que, dependiendo directamente del Jefe de Estado Mayor (COS), coordinara y sincronizara las acciones de las tres partes de esta recién nacida estructura de comunicaciones: Información Pública, Operaciones de Información y Operaciones Psicológicas.

Este puesto fue desempeñado, con carácter accidental, por el Coronel Jefe de Info Ops durante todo ese tiempo, hasta que con el CE 3.1 de noviembre de 2011, quedó establecido que debía serlo por un general de brigada y le fue asignado a España en la correspondiente conferencia en SHAPE.

## LA FUNCIÓN COMUNICACIÓN

A todas las actividades llevadas a cabo en el ámbito de la comunicación, se las conoce por



una abreviatura universal: STRATCOM: *Strategic Communications*. Se está denominando así, de forma genérica y no siempre acertada, a todo el conjunto de actividades que agrupa la comunicación y que abarca la información pública, la capacidad de influir y la valoración de las reacciones sobre una determinada audiencia.

La OTAN está actualmente tratando de racionalizar y regular las posibles estructuras que recojan e implementen este concepto de STRATCOM. Hasta ahora el Consejo del Atlántico Norte (NAC) ha analizado los niveles político y militar pero a un nivel puramente estratégico, tratando de estudiar a continuación el nivel operacional. En concreto esta experiencia de ISAF permite estudiar, sobre el terreno, esta doble vertiente estratégica y operacional, pero teniendo muy claro que es imposible trazar una línea que delimite ambos escenarios de una manera nítida.

De hecho, es muy frecuente ver un empleo inadecuado de STRATCOM como definición, en todos los niveles, incluido el táctico, cuando se refieren a una determinada estrategia de comunicaciones.

Hoy ISAF está organizada en tres niveles: un nivel superior en el que se encuentra el CG ISAF, otro intermedio donde se ubica el CG del IJC y por fin el eminentemente táctico donde despliegan los seis Mandos Regionales (RC).

Como prueba de la falta de homogenización de las estructuras de comunicaciones, la organización es diferente en cada uno de los niveles descritos para ISAF.

## **ESTRUCTURA DE COMUNICACIONES EN EL HQ ISAF**

En el nivel superior, HQ ISAF, la organización relativa a comunicaciones, pese a tener designado un puesto como ISAF DCOS COMM (*Deputy Assistant to the Chief of Staff for Communications*), no ejerce el control sobre todas las áreas en realidad, pues la célula *engagement* (KLE) no depende de él sino del Jefe de Estado Mayor (JEM) directamente, y el entorno de influencia (*outreach y targeting*) depende de Operaciones.

## **ESTRUCTURA DEL DCOS COMM EN IJC**

En este nivel intermedio, IJC, la misión del IJC DCOS COMM, es «asesorar al JEM sobre

*todo lo relativo a la estrategia de comunicación y coordinar e integrar todas las actividades relacionadas con la información, sincronizando todo lo relativo a la comunicación en los planes y operaciones del IJC*». Esta función exige un planeamiento centralizado, coherente con la estrategia diseñada en el escalón superior, pero con una ejecución descentralizada en los escalones subordinados basada en la sinergia de sus esfuerzos.

Conviene señalar que la denominación inicial de este puesto, era de Director de Comunicaciones (*Communications Director*) pero en la última reorganización del Cuartel General de IJC se modificó, pasando a denominarse DCOS COMM. A pesar de que esta denominación es muy significativa al reconocer el hecho de estar al mismo nivel del resto de los DCOS y depender directamente del JEM, con este cambio se pierde el carácter autodefinidor de la denominación anterior.

EL DCOS COMM en su organización inicial disponía de tres áreas principales, al mando de tres coroneles norteamericanos:

- Operaciones de Información (Info Ops).
- Información Pública (PA).
- Operaciones Psicológicas (PSYOPS).

Recientemente la célula de Info Ops se ha desdoblado dando lugar a una nueva de *Info Engagements* para reforzar ese papel como KLE, RELENG, etc. De manera que son ahora cuatro áreas y consecuentemente, cuatro coroneles.

Este CG IJC no está organizado de manera tradicional (J1, J2, ...J9), sino que cuenta con cuatro organizaciones multidisciplinarias denominadas Cross Functional Teams (CFT): Operaciones Actuales (CUOPS), Operaciones Futuras (FUOPS), Planes Futuros (FUPLANS) y Centro del Dominio de la Información (IDC). En cada una de estas organizaciones se encuentran, actuando como expertos, representantes de las áreas tradicionales (J) y lógicamente también disponen de personal experto en el área de Comunicaciones.

## **ESTRUCTURA EN LOS MANDOS REGIONALES**

En el nivel táctico, donde están desplegados los seis Mandos Regionales (RC), la organización en el área de Comunicaciones no es homogénea, dándose todos los casos.



## CONCLUSIONES

La importancia que está cobrando la comunicación, y en particular el aspecto conocido como STRATCOM en las operaciones, por ejemplo en ISAF, hace plantearse la necesidad de estudiar su definición e implantación en nuestras FAS. Es evidente la necesidad de disponer de un elemento en los CG, que asegure la coordinación y coherencia del mensaje y las acciones que llevar a cabo.

Se debería alcanzar una organización estándar del área de Comunicaciones, pues en caso contrario como sucede ahora, se produce una seria dificultad en la relación funcional entre diferentes escalones.

La responsabilidad fundamental del Director de Comunicaciones es la coordinación e integración del mensaje, facilitando la interacción de los tres pilares fundamentales, asegurando la coherencia con la estrategia marcada por el

escalón superior (político-militar) y su integración en el planeamiento y conducción de las operaciones militares, sin suplantar a ninguno de ellos ni acaparar sus misiones.

La importancia del *information environment* en esta y cualquier otra operación futura es un hecho incontestable que cualquier fuerza militar ha de tener en consideración por su importancia estratégica y operacional, pues no solo afecta directamente al área de operaciones sino también a las naciones que aportan las fuerzas.

## NOTAS

<sup>1</sup> Palabras que pronunció el general Allen, COMISAF, en la SHAPE STRATCOM Conference, en Izmir, Turquía, en junio de 2012

<sup>2</sup> «Communication» Director. No se debe confundir estas comunicaciones ni con las transmisiones ni con la función de ingenieros. ■

General Antolín García, Director de Comunicaciones del IJC (en 2012)



# LA INFORMACIÓN PÚBLICA EN EL MANDO CONJUNTO DE ISAF

Fernando Buesa García.  
Teniente Coronel. Infantería.

## LA INFORMACIÓN PÚBLICA EN LOS CONFLICTOS

La Información Pública, o *Public Affairs* (PA) en el ámbito militar tiene como misión cumplir con la obligación de informar a la vez que obte-

General de División Cabezas Taberne, DCOM IJC, atendiendo a los medios de comunicación





ner la comprensión y apoyo de la opinión pública (MC 0457/2). Se trata de ver cómo se aplica en las operaciones militares y más en concreto en Afganistán compatibilizando la información con la misión para apoyar a su cumplimiento.

Pero a la obligación de informar se contraponen la necesidad de asegurar el cumplimiento de la misión, por tanto, la discreción y el secreto necesarios para que el adversario no pueda tomar ventaja de una información que circula a través de los medios o que incluso hemos difundido nosotros. La inmediatez que actualmente confieren las nuevas tecnologías imprime un nuevo carácter a la información, donde la rapidez prima sobre el detalle. Y esto es cada vez de mayor aplicación en las operaciones militares ya que ante cualquier acción son muchas las fuentes que proporcionan información y no todas bien intencionadas.

La experiencia nos demuestra que en los conflictos de la era moderna como el de Afganistán, el apoyo de la población es esencial para su resolución. El qué, cuándo y cómo se informe a la población es determinante para la percepción que tendrá esta sobre el desarrollo de las operaciones. La actitud de la población afectará a la toma de decisiones de nivel estratégico que repercuten directamente sobre las operaciones. Y todo esto se hace a través de los medios de comunicación, medios sobre los que ni tenemos ni debemos intentar tener control. La operación estará en buena medida ligada a lo que los medios de comunicación transmitan. ISAF es consciente del impacto que las noticias tienen sobre la opinión pública. Por ello trata de informar de forma precisa y oportuna, manteniendo siempre el delicado equilibrio entre el cumplimiento de la misión y la necesidad de informar.

## INFLUENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Que el 15 de abril de 2012 la insurgencia atacara en Kabul la embajada de Estados Unidos, el Parlamento y un importante acuartelamiento de ISAF en domingo a las 13.30 no fue una casualidad. Tampoco lo fue el ataque a la zona donde residen los extranjeros en Kabul el 2 de mayo. Ni lo fue el año anterior, en 2011, cuando atacó el centro de Kabul. No hubo grandes desgracias personales, ni objetivos tácticos rentables ni tan

siquiera un personaje político asesinado. Pero tuvo una enorme repercusión mediática en Occidente, desproporcionada para la magnitud de los hechos. Nada es casualidad, ni el lugar, ni la hora, ni el día. Son los denominados «ataques espectaculares». Tienen como objetivo influir en la opinión pública occidental a través de la prensa. La insurgencia sabe muy bien lo que hace. Conocen nuestras vulnerabilidades y utilizan la presión mediática y la opinión pública como un medio para influir sobre la operación.

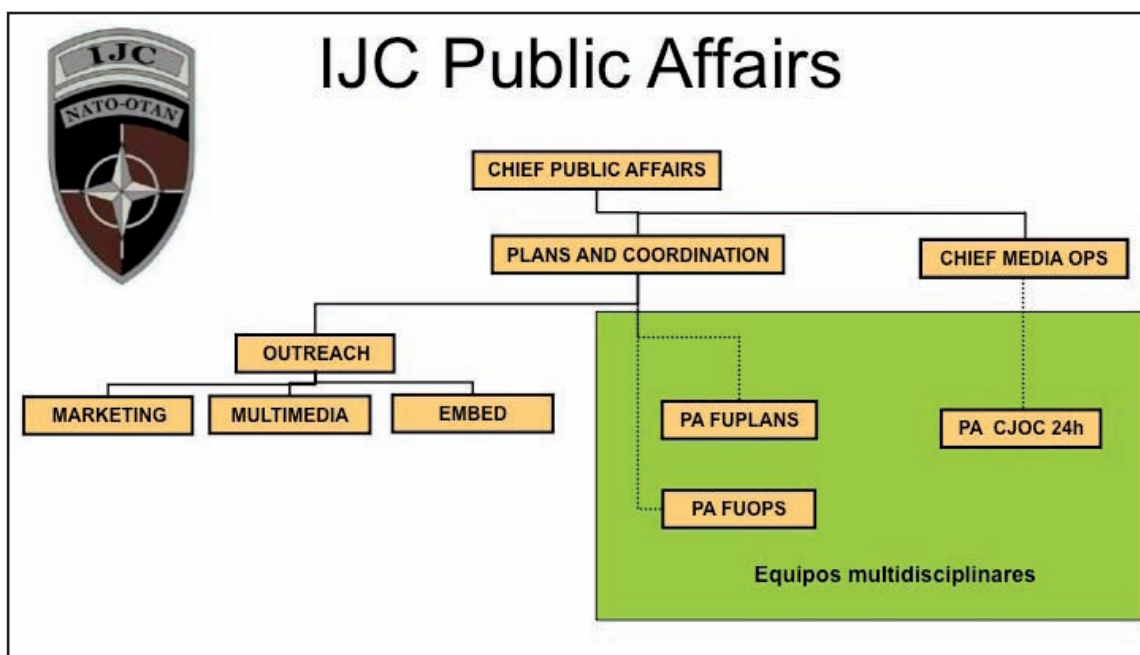
Pero ¿cómo respondemos los ejércitos occidentales a esta guerra mediática? Con información oportuna y veraz (*timely and accurate information*). Más que oportuna creo que habría que decir «inmediata». Sin profundizar en toda esa reflexión ya conocida de las nuevas tecnologías y la inmediatez de la información en contraste con la lentitud de la información en los canales militares, considero que en ISAF se ha logrado una velocidad de respuesta lo suficientemente ágil para contrarrestar el impacto informativo y la desinformación que la insurgencia utiliza para desacreditar tanto al Gobierno legítimo de Afganistán, como a la Coalición de 50 países que contribuyen a la estabilización de Afganistán.

Esa es la razón de ser de la organización de PA. Dentro de la propia estructura, se plantean intereses contrapuestos: por una parte, no queremos informar para preservar la misión; pero por otra necesitamos informar. A eso debemos añadir que el adversario, en nuestro caso la insurgencia, hace todo lo posible por desinformar. En ese equilibrio es donde PA tiene un papel destacado.

## EL CASO DE AFGANISTÁN

En Afganistán la información desempeña un papel único en la historia de los conflictos. Múltiples factores influyen en el enfoque que hay que dar a la Información Pública. A todo lo expuesto hasta ahora, las operaciones, la importancia de la información, las nuevas tecnologías y el adversario, sumemos otro factor: En el momento de escribir este artículo hay 50 países participando en ISAF, cada uno con sus diferentes particularidades e intereses distintos que condicionan su actuación en la operación.

ISAF aplica estrictamente los procedimientos de Información Pública de la OTAN cuyo pilar es la norma MC 0457/2 de diciembre de 2010,



Política Militar de Comunicación (*Public Affairs Military Policy*). Se basa en la delegación y reparto de las responsabilidades, la coordinación y la rapidez en la respuesta logrando una agilidad acorde con las necesidades que imprime la importancia que hoy en día tienen los medios de comunicación y lo que es más importante: la opinión pública.

### ORGANIZACIÓN DE PA EN ISAF

En el ámbito de comunicación o PA, el HQ ISAF conduce el nivel de comunicación en todo lo correspondiente al nivel estratégico mientras que el IJC lleva el nivel operacional/táctico. Cualquier hecho de nivel táctico con repercusión mediática nacional en Afganistán o internacional es difundido por el IJC, quedando para los niveles de Mando Regional la difusión en su área de responsabilidad. Pero en el momento en que por la presión mediática o porque se piensa que puede alcanzar un impacto superior a lo previsto inicialmente, el escalón PA superior asume el control. Un ejemplo claro podría ser la famosa quema de Coranes. Algo que inicialmente podría haber quedado a nivel regional, por su impacto mediático pasó a nivel IJC y posteriormente ISAF. No obstante la norma general es que el nivel de respuesta o autoridad de difusión esté siempre en

el escalón más bajo. Esta es la clave del éxito con los medios. La información fluye con rapidez. No se estanca porque, salvo casos especiales, cada nivel conoce su autoridad de difusión. Si los actuales medios de transmisión nos permiten informar con rapidez, ¿por qué luego lo paramos en el momento de autorizar la difusión? Se trata de que cada nivel conozca qué puede difundir y en qué momento. La solución es simple, coordinación, delegación y especialización del personal.

Centrándonos en el funcionamiento específico del IJC que es donde creo que las Fuerzas Armadas españolas pueden obtener enseñanzas, PA trabaja (ver Organigrama) como otra sección más del CG, con un elemento de operaciones en curso que tiene como función principal informar a los medios de todo lo que va ocurriendo en cada momento, un elemento de planeamiento de la comunicación a corto plazo y otro de planeamiento a medio y largo plazo. No hay que olvidar la particularidad del IJC de que estos son elementos multidisciplinares permanentes que aglutinan representantes de todas las áreas. Por tanto, cualquier planeamiento inmediato tiene siempre la aportación correspondiente de PA.

Pero lo más significativo, lo que es más característico de la Comunicación Pública en esta operación es el cómo se gestiona la información



de las operaciones en curso, que es lo que resulta más complejo a causa de su carrera contra reloj por gestionar la difusión de la información, en tiempo, contrastada y sabiendo que la insurgencia aprovecha cualquier ocasión para «contaminar», informativamente hablando, bien atribuyéndose la autoría de lo que puede ser un accidente, atribuir bajas civiles a la Coalición o cualquier otra acción que contribuya a desacreditar ISAF. Esta es la parte más delicada, que requiere más coordinación y donde una decisión equivocada puede provocar más problemas. Por otro lado es lo que hace que la función de PA tenga unas características particulares en cuanto a su dependencia, procedimientos y especialización de su personal.

El reparto de responsabilidades está bien definido y es conocido por todos los escalones de PA a través de una completa matriz en la que, en función de los temas, se especifica quién tiene la autoridad de difusión, con quién tiene que

coordinarse y a quién tiene que alertar. Permite que toda la estructura de PA sepa qué tiene que hacer en cada momento. La matriz de sincronización se complementa con unos procedimientos operativos estandarizados (SOP) de PA que especifican y detallan aun más cómo emitir la información, formatos de notas de prensa por temas, argumentarios, etc. Es un documento en continua revisión que se adapta a la constante evolución, a las nuevas situaciones e incidentes, no ocurridos con anterioridad.

Pero si este procedimiento agiliza la información, lo que lo hace aun más rápido y efectivo es quien maneja y difunde esa información. Puesto que el centro de operaciones (*Combined Joint Operations Centre*) es donde se recibe antes la información de las operaciones en curso, es ahí donde PA tiene las 24 horas activado un elemento de seguimiento, confección de notas de prensa y respuesta a las preguntas de la prensa. Algo que para no-



sotros es casi inconcebible, que en el mismo centro de operaciones haya alguien hablando con periodistas constantemente, recopilando información y poniéndola en notas de prensa que desde allí mismo se remiten a las redacciones de medio mundo. De forma permanente hay dos oficiales y un suboficial junto con un traductor que reciben información, redactan y contestan a las preguntas que les llegan de cualquier parte del mundo. Simple, sencillo y lógico. ¿Qué hace falta? Instrucción: personal especializado que sepa qué puede decir; mentalización: el jefe del centro de operaciones en cada turno sabe si puede confirmar o no los datos y el personal de PA sabe bien qué información puede dar o no, en qué forma y momento o cuándo debe consultar con la sección de PA donde se encuentra la «plana mayor» del CPAO; y coordinación: todos los escalones están al tanto de lo que se emite.

Otra faceta de PA en ISAF que está dando grandes resultados es la conocida figura de la inserción de periodistas en zona de operaciones. Sobre esto se ha creado una leyenda ya que no es que el periodista viva día y noche con una unidad, se trata de acogerlo en una base y sí, llevarlo a diferentes sitios o actividades pero siempre teniendo en cuenta que el jefe de la unidad tiene la última palabra para recibirlo, y que el periodista tiene que firmar unas reglas de comportamiento en las que acepta cumplir las instrucciones que reciba de la unidad, respetando la seguridad y la información que no le sea expresamente autorizada así como eximiendo de responsabilidad a la unidad de los

riesgos propios de una zona de operaciones. Como dato reseñable, en el mes de abril de 2012 se alcanzó el máximo de periodistas insertados en ISAF. Un total de 142 medios tuvieron personal acreditado en un solo mes, casi todos occidentales, lo que da una idea del movimiento de periodistas que hay en Afganistán. Esta estrategia de comunicación está dando grandes resultados porque transmite transparencia a la opinión pública, algo esencial para mantener nuestra credibilidad, más necesaria si cabe cuando la insurgencia está emitiendo constantemente falsas noticias para mermarla.

### CONCLUSIÓN

Los múltiples factores que se conjugan en el Afganistán han hecho que la comunicación militar o Información Pública en Operaciones, como se denominaba en nuestras viejas Orientaciones del 2002, haya experimentado un desarrollo del que conviene tomar nota. La agilidad y rapidez de respuesta que tiene la red de PA en el teatro de operaciones de Afganistán es fruto de un trabajo organizado, basado en la delegación de difusión de la información, la especialización del personal y la integración de los elementos

General Jonh R. Allen, COMISAF, en rueda de prensa





de PA en los estados mayores, convirtiéndose en una parte más de ellos. En el tema de la especialización tenemos un camino largo por recorrer. Existe un curso en el ámbito de las FAS, el Curso de Comunicación Social, pero se debería aprovechar ese personal diplomado, potenciándolo, incentivando y reconociendo su perfil de carrera. Habría que reflexionar sobre el asunto. Una lección aprendida es que todo el personal que hay en PA es especialista, desde el coronel

al fotógrafo, tiene un perfil de carrera específico y, por tanto, sabe manejarse en este campo tan sensible.

El convencimiento de que la comunicación es una parte más de las operaciones militares es el primer paso para que nuestras estructuras evolucionen de forma que seamos capaces de proporcionar información oportuna y veraz que contribuya al éxito de la operación y al cumplimiento de la misión. ■



# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (STRATCOM) EN EL NIVEL OPERACIONAL. ISAF, UN CASO PRÁCTICO

Luis Carlos de La Guardia Ricart.  
Teniente Coronel. Infantería.

El exponencial crecimiento de los medios de comunicación en los últimos años en el campo de comunicación (*Mass Media*) ha tenido sin lugar a dudas una fuerte incidencia en el espacio de batalla, pues aunque se intuía previsible, está alcanzando dimensiones decisivas en los conflictos actuales.

La capacidad de difusión de información en tiempo real usando múltiples medios, que se unen a los tradicionales (radio, televisión y prensa escrita) como es la irrupción de Internet y las redes sociales, ha expandido el campo de batalla de tal manera que en algunos casos es difícil discernir entre los niveles táctico, operacional y estratégico. En particular, el entorno de la información se ha convertido en un dominio decisivo en los conflictos actuales, caracterizados por ambientes asimétricos y operaciones en coalición. El combate en el nivel táctico tiene efectos impredecibles en el nivel estratégico afectando en muchos casos a la toma de decisiones del nivel político.

## EL CASO AFGANO

ISAF y su misión en Afganistán es un claro y cotidiano ejemplo de ello. El conflicto que ha superado los diez años, se encuentra probablemente en uno de sus momentos más delicados, en el que el éxito de la misión militar ha de ir necesariamente acompañado del compromiso claro de la comunidad internacional de continuar apoyando al Gobierno a recuperar su plena soberanía, para atajar las amenazas internas y externas y estabilizar el país.

La situación en Afganistán ha mejorado claramente en el devenir de los últimos años, lo cual no implica que la amenaza de la insurgencia





haya desaparecido ni mucho menos. Hoy, Afganistán está en pleno proceso para dotarse de unas fuerzas armadas capaces y creíbles, la insurgencia ha perdido influencia en muchas partes del país y el Gobierno se esfuerza por recuperar su credibilidad, pero en la mayor parte del mundo occidental no se percibe esta situación de la misma manera. La mayoría de la prensa internacional muestra una imagen muy distinta y por lo tanto, también se ve influida seriamente la opinión pública de las naciones que contribuyen a la estabilización del conflicto.

En esto se encuentra el reto, en alinear realidad y percepción de modo que permita un esfuerzo coordinado y sin fisuras por parte de la comunidad internacional. No podemos olvidar, por otro lado, que el objetivo prioritario de ambos contendientes, el Gobierno de Afganistán y la insurgencia, es la población afgana que en última instancia tendrá la última palabra.

### LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO DE LA INFORMACIÓN EN AFGANISTÁN

La población afgana es sin duda el elemento central y la principal audiencia objetivo del entorno de la información en Afganistán; pero no es el único, aunque sin lugar a dudas es el más complejo. En Afganistán encontramos una gran multitud de audiencias diferentes y muchas de ellas solapadas, no solo en el terreno físico sino también en el cultural, étnico y religioso. Es importante entender que se trata de población eminentemente rural y con un grado de analfabetismo que alcanza un 70% en algunas zonas y que sufre más de 30 años de guerra. El factor religioso es crucial para entender cómo la población ve y entiende el conflicto, situación avivada por el movimiento talibán que gobernó el país después de la guerra civil que siguió a la retirada de la antigua Unión Soviética. Afganistán también carece de una red de comunicaciones suficiente. Con un sistema de carreteras subdesarrollado y sin una

red de ferrocarril, la radio continúa siendo el medio de información por excelencia y junto a ella el sistema tradicional, basado en la información oral transmitida por los mullah y los ancianos de las tribus y villas.

Pero en Afganistán encontramos otros actores externos. Por un lado aquellos con intereses de ámbito regional y que ejercen su influencia, como la relación AFGANISTÁN –PAKISTÁN, INDIA e IRÁN; y por otro, la comunidad internacional (IC) representada fundamentalmente por las Fuerzas de la Coalición (ISAF); así como la Misión de Naciones Unidas en Afganistán (UNAMA), que dirige el esfuerzo civil. Además, una multitud de diferentes agencias y organizaciones nacionales e internacionales trabajan junto a organizaciones no gubernamentales en aspectos vinculados con el desarrollo económico y el desarrollo del gobierno sub-nacional<sup>1</sup>.

También estas audiencias son el objetivo de la insurgencia, y fundamentalmente del movimiento talibán, que continúa disputando al Gobierno (GIROA) y a la comunidad internacional el esfuerzo realizado para estabilizar el país. La credibilidad del GIROA está siempre en cuestión. La insurgencia utiliza una corrupción endémica instalada en el Gobierno y su incapacidad para proporcionar los servicios básicos a la población, para atacar su legitimidad y, por ende, su credibilidad. Pero el insurgente también conoce que la cohesión y la voluntad dentro de la Coalición es una debilidad, por lo que simultáneamente trata de influir en la opinión pública occidental mediante el uso de



Jaap de Hoop Scheffer, anterior Sec. General de la OTAN con Hamid Karzai, Presidente de Afganistán



Internet y las nuevas redes sociales para alcanzar esas audiencias tan aparentemente lejanas del conflicto. El uso inapropiado de los símbolos religiosos<sup>2</sup> y otras actitudes irreverentes con la cultura autóctona, así como los incidentes con resultado de víctimas civiles (CIVCAS) son explotados profusamente en los medios de comunicación, influyendo sobre la opinión pública y produciendo efectos contrarios a la misión y sometiendo bajo presión a los gobiernos de la Coalición. La coacción, el asesinato de oficiales del Gobierno y las Fuerzas de Seguridad Afganas (ANSF), y la búsqueda incansable de ataques espectaculares para atraer la atención de los medios de comunicación son el medio preferido por la insurgencia para continuar expandiendo el miedo entre la población e influir globalmente. Esta actividad está encaminada a sembrar grandes dudas sobre la capacidad real del Gobierno y las ANSF para proporcionar seguridad y estabilidad

al país, después de la disminución de la presencia de las Fuerzas de la Coalición más allá del 2014.

#### **LA APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ISAF**

El papel principal de la Comunicación Estratégica (STRATCOM) es explicar por qué las acciones son necesarias y qué beneficio van a proporcionar, conectando las actividades, los actores y las audiencias a través del teatro y con las audiencias externas. La percepción de la población dentro de las naciones de la Coalición (TCN) es crucial para el sostenimiento de la misión y, por lo tanto, para la cohesión de la Coalición. STRATCOM contempla todas las audiencias (amigas y enemigas), alinea y sincroniza los esfuerzos de todos los actores.

La unidad de esfuerzo tiene que tener unidad en el mensaje que queremos comunicar simultáneamente a todas las audiencias y con



una narrativa coherente para todos, tanto en el teatro como fuera de él.

Esta tarea no es fácil. La complejidad de los ambientes en los que se desarrollan los conflictos actuales origina mensajes cruzados y a veces contradictorios, que se propagan rápidamente a través de los medios. Esta situación provoca efectos no deseados sobre las diferentes audiencias y llega incluso a poner en peligro la consecución de la misión.

Para luchar en esta guerra de la información, ISAF reconoce la necesidad de hacer una aproximación global a la comunicación, desde el nivel político hasta las unidades desplegadas en el terreno, con un mensaje único y coordinado con otros actores en el teatro y por supuesto con el Gobierno afgano. En la actualidad, ISAF ha desarrollado una narrativa acorde con la guía política y con el objetivo de la misión, que permita explicar con claridad todos los elementos fundamentales de la misión y que sirva de guía a la hora de desarrollar y enfrentar los múltiples problemas de comunicación que se suscitan en el cumplimiento de la misión. Ser los primeros con la verdad es la mejor manera de contrarrestar la propaganda de la insurgencia.

La misión ha evolucionado positivamente en los últimos años, y es el momento de que GIROA no solo asuma la responsabilidad de la seguridad y el pleno gobierno sino también de la comunicación en todos los ámbitos. GIROA tiene que explicar a su población los avances conseguidos para crear confianza y credibilidad en el futuro.

Para enfrentar el reto, HQ ISAF se orienta a las audiencias exteriores mientras establece enlaces al más alto nivel con GIROA, y el ISAF Joint Command (IJC) se centra en las audiencias del interior del teatro coordinando la acción con los Mandos Regionales. Ambos CG disponen de una División de Comunicación (DCOS COM) que mediante el uso coordinado de las funciones de Operaciones de Información (Info Ops), Operaciones Psicológicas (PSYOPS) y Comunicación Pública (PA), se centra en INFORMAR, CAPTAR y eventualmente INFLUIR sobre las audiencias que tiene aprobadas, ejecutando la estrategia de comunicación que apoya las operaciones sobre el terreno. Para IJC existen dos principales audiencias: la población de Afganistán en su totalidad (incluyendo GIROA y ANSF) y la propia Insurgencia.

## INFO OPS Y PSYOPS EN IJC

La información es esencial y el primer efecto que se ha de conseguir. Para ello, aparte de PA, PSYOPS es una herramienta fundamental. En el IJC está representada por el *Combined Joint Psychological Operations Task Force* (CJPOTF), que es el principal medio para dirigirse a las audiencias objetivo. Su misión es informar y eventualmente formar opinión sobre los temas fundamentales de la operación y contrarrestar el efecto de la propaganda adversaria. El CJPOTF elabora programas de radio y televisión así como productos impresos (revistas, carteles...) para difundir mensajes aprobados a estas audiencias. En la actualidad, la unidad PSYOPS está en coordinación con el Ministerio de Defensa e Interior, así como con otros ministerios para proporcionarles consejo y asesoría a fin de que puedan comunicar con eficacia y comenzar a detentar esta capacidad. PSYOPS se centra en las líneas de esfuerzo Seguridad, Gobierno y Desarrollo, de las que de manera coordinada con GIROA desarrolla los productos de apoyo a los objetivos de comunicación y las acciones militares.

La influencia directa sobre los líderes *Key Leader Engagement* (KLE), coordinada por la Sección de Info Ops, es igualmente una herramienta fundamental para lograr el compromiso del Gobierno afgano con su población. Mediante el planeamiento y ejecución de estos encuentros a todos los niveles, —nacional y sub-nacional— con líderes influyentes en sus respectivas áreas, es posible alcanzar objetivos que posteriormente se reflejarán en la percepción de la situación por parte de la población. La lucha contra la corrupción y el nepotismo, el desarrollo de proyectos en determinadas áreas o incluso la aplicación de medidas encaminadas a mejorar la percepción de la acción de gobierno son algunos de los objetivos de estos encuentros. Por su influencia en la sociedad, la búsqueda del apoyo de los líderes religioso y tribales es una constante del programa KLE. En particular, un equipo está dedicado al planeamiento de estos encuentros con líderes religiosos (RELENG).

Otro elemento que trata de emerger en la sociedad afgana es su población femenina. Pese a las limitaciones sociales, fruto de las estrictas normas religiosas y culturales, las mujeres constituyen un 50% de la población,

con un ámbito de influencia creciente dentro de la familia, que trata de renacer y ocupar su hueco en la sociedad. Esta realidad es tenida en cuenta por lo que, coordinado con los otros elementos de KLE, el *Female Engagement Team* (FET), aborda esta audiencia en particular para, respetando cultura y creencias, abordar los asuntos de interés.

Finalmente, en la lucha para anular la influencia local de la insurgencia y el crimen organizado, en coordinación con el elemento de Inteligencia, el elemento de objetivos (*Targeting*) coordina las actividades para efectivamente neutralizar estos elementos negativos.

### PLANEAMIENTO Y EVALUACIÓN

Sin duda un elemento fundamental en la estrategia de comunicación en IJC es el planeamiento, para asegurar que efectivamente la guía recibida y coordinada en el nivel superior llega a las unidades subordinadas, y es contemplada en todos los niveles de ejecución, asegurando la coherencia entre las acciones y las palabras. Para ello, cada uno de los tres pilares de STRATCOM (Info Ops, PA y PSYOPS) está representado en todos los elementos de planeamiento y conducción de operaciones. El plan de comunicaciones está recogido en un único anexo de la orden de operaciones, que incluye un apéndice para cada función.

La evaluación de los efectos conseguidos como consecuencia de la aplicación de la estrategia de comunicación y todas aquellas acciones derivadas es otro aspecto fundamental para el éxito. El elemento de evaluación, mediante el desarrollo de medidas de efectividad (MoE) para cada uno de los objetivos, monitoriza y evalúa los efectos conseguidos. A través de la evaluación de los datos recogidos por diferentes sensores, valora la evolución de la percepción de las diferentes audiencias con respecto a cada uno de ellos proponiendo medidas para mejorar la efectividad y para contribuir al asesoramiento y evaluación de la campaña general. El uso de encuestas y entrevistas realizadas por compañías civiles, es una valiosa herramienta que contribuye a valorar la evolución de la percepción de la población. En la actualidad, el IJC dispone de una encuesta trimestral que permite valorar la

evolución en el terreno clave y en las áreas de interés de la operación.

### CONCLUSIÓN

El ámbito de la información y su influencia es un factor de valor creciente en el planeamiento y conducción de las operaciones actuales. La globalización de la información implica la necesidad de controlar este dominio también en la conducción de las operaciones militares.

La operación de ISAF en Afganistán ha sido y continúa siendo un escenario en el que se ha puesto de manifiesto una guerra de narrativas y percepciones que supone un enorme reto para la consecución de los objetivos militares y finalmente políticos. En particular la experiencia en este campo en el teatro afgano pone de manifiesto la complejidad de la aplicación de una estrategia de comunicación y de los elementos de que hay que dotarse para alcanzar los efectos deseados.

Aunque el desarrollo e implementación del concepto de Comunicación Estratégica se encuentra aún en una fase primigenia en el seno de la OTAN, y en muchos de los países miembros de la Alianza no se contemplan todavía, la complejidad de los conflictos actuales en los que la información es un elemento decisivo, ha puesto de manifiesto la necesidad de alinear «palabras y hechos». Sin lugar a dudas hoy en día la comunicación está y tiene que estar presente desde el primer momento en el planeamiento de las operaciones militares. La coordinación entre los objetivos físicos y de comunicación debe nacer desde su propia concepción por los jefes militares, asegurando su alineación con los objetivos políticos.

Sin duda, las lecciones aprendidas en ISAF en el campo de la comunicación estratégica son un excelente punto de partida para el desarrollo e implementación de un concepto que nace de una nueva necesidad presente en los conflictos actuales y muy probablemente en los futuros.

### NOTA

<sup>1</sup>Entendido como gobierno de nivel inferior al nacional (regional, local).

<sup>2</sup>Quema de Corán acaecida en la prisión de Bagram en Febrero de 2012. ■

# LAS OPERACIONES PSICOLÓGICAS EN EL ÁMBITO DEL ISAF JOINT COMMAND

Manuel Vicente Pedro Novella.  
Capitán. Transmisiones.

En el escenario afgano ha ido cobrando cada vez más importancia el papel que desarrolla el actual *Combined Joint Psychological Operations Task Force* (CJPOTF) en apoyo al desarrollo de las operaciones militares, y tanto su composición como dependencia han ido variando a lo largo del tiempo con la finalidad de adaptarse a la situación cambiante del teatro de operaciones.

La principal misión del *Combined Joint Psychological Operations Task Force*, más conocido por su acrónimo CJPOTF, es la de apoyar la misión del ISAF Joint Command (IJC) mediante la conducción de Operaciones Psicológicas a lo largo de todo el teatro de operaciones en colaboración con el Gobierno de la República Islámica de Afganistán (GI-RoA). Además, el CJPOTF coopera de cerca con la operación *Enduring Freedom* (OEF), las fuerzas de EEUU en Afganistán (USFOR-A), el Cuartel General de ISAF, la United Nations Mission in Afghanistan (UNAMA) y la comunidad internacional. Para desarrollar estos cometidos actualmente el CJPOTF, bajo las órdenes del Director de Comunicaciones, dispone de una plantilla (CE) de 143 miembros, entre militares y personal civil.

El CJPOTF cuenta con una Sección de Análisis de Audiencias Objetivo (*Target Audience Analysis: TAA*) que proporciona un asesoramiento actualizado y el análisis de las percepciones, creencias y actitudes de las audiencias objetivo sobre una gran variedad de temas; una Sección de Medios de Comunicación (*Media Section*) que a través de los diferentes grupos que la integran (Imprenta, Radio, Internet y Televisión) desarrolla una serie de productos que permiten informar, e influir, tanto sobre la misión como las principales actividades del





Emplazamiento de los 264 carteles del CJPOTF

COM IJC a una gran parte de la población creando de esta manera una atmósfera de colaboración para el desarrollo de las operaciones militares bajo mandato de ISAF; una Sección de Planes y Operaciones (OPS&PLANS) que proporciona la contribución del CJPOTF al planeamiento, realiza el análisis de la misión y desarrolla planes y programas PSYOPS basados en los cometidos asignados por el IJC; y una Sección de Apoyo (*Special Support Section*) que proporciona apoyo logístico al CJPOTF a través de las diferentes secciones que la componen. Entre sus principales cometidos destaca el de administrar todos los fondos para operaciones (FOO) OTAN/USFOR-A y el de gestionar y coordinar la distribución de los *Relation Building Items* (RBI) y demás productos del CJPOTF. Para ello la Sección de Apoyo cuenta con un puesto de *Distribution Mager* cuya principal misión consiste en asegurar que los productos desarrollados por el CJPOTF alcanzan su destino final de la forma más eficiente posible dentro del teatro de operaciones.

En relación a este último punto, cabría destacar que la distribución incluye el envío periódico de una serie de productos como revistas, radio, CD, carteles, RBI, así como otro tipo de envíos no periódicos en apoyo a PSYOPS. Por poner un ejemplo, se distribuyen 326.000 copias de la revista *Sada-e -Azadi* cada dos semanas en más de 2.500 puntos de distribución identificados por la Sección de Análisis de Audiencias y por los Elementos Regionales PSYOPS (RPSE), que a su vez están llamados a apoyar el control en la distribución mediante la realización de revisiones aleatorias de dichos puntos.

Otro aspecto destacable es la instalación de carteles o vallas publicitarias a lo largo de toda la geografía de Afganistán. Actualmente existen un total de 264 localizaciones donde se encuentran emplazados dichos carteles. Estas localizaciones han sido previamente elegidas atendiendo a criterios de densidad de población, audiencias objetivo y prioridades operacionales, y son revisadas periódicamente por los diferentes RPSE para ajustarse a los posibles cambios

a los que puedan verse afectados los factores anteriormente mencionados.

Mensualmente se procede al cambio de dichos carteles a través de una compañía local que se encarga de recoger el diseño elaborado por el CJPOTF, imprimirlo y reemplazar los antiguos lienzos por los nuevos.

Los RBI son productos adquiridos por el CJPOTF y distribuidos a través de las diferentes unidades apoyadas en el terreno, a las audiencias objetivo previamente definidas para establecer comunicación con ellas y facilitar la aceptación de los mensajes. Los RBI también son conocidos como «el pie en la puerta» que permite que esta no se cierre, se mantenga abierta y pueda recibir el mensaje que se pretende divulgar.

La producción de RBI es un proceso en el que numerosos actores se ven involucrados (OPS, TAA, SSS, RPSE, unidades). Los diferentes artículos son





Catálogo de Relation Building Items (RBI)



adquiridos tras un proceso de aprobación en el que la audiencia objetivo, el mensaje a transmitir y la popularidad de dichos objetos son evaluados antes de incluir el producto en el catálogo de distribución del CJPOTF.

La distribución de los RBI a las diferentes unidades apoyadas por todo el teatro se realiza a través de un par de compañías locales que realizan los envíos hasta las bases militares. A modo de ejemplo, durante la campaña de 2011 el CJPOTF procesó 183 solicitudes de RBI distribuyendo 1.974 m<sup>3</sup> de RBI para un total de 280.000 Kg.

Las misiones específicas que debe desarrollar esta unidad la dotan de una personalidad propia ya que para su desarrollo integra en su seno personal militar de diferentes ejércitos y nacionalidades, ICC (*International Civilian Consultant*) y LCH (*Local Civilian Hires*). Esta amalgama de personal con una gran experiencia en el campo de las Psyops y dedicado a la difícil tarea de comunicar e influir en el comportamiento de determinadas audiencias objetivo hace que formar parte de ella suponga todo un privilegio para cualquier miembro de la comunidad de *Psyopers*. ■







parte de las fuerzas de la Coalición al Gobierno de Afganistán (GIROA). Las líneas generales de este proceso se establecieron en la Cumbre de Lisboa en noviembre de 2010, en la que la CI de nuevo ratificó su apoyo al Gobierno afgano. Se trata de un proceso tanto político como militar. La Transición a la que nos referimos se enmarca dentro del ámbito de la seguridad, y por lo tanto abarca el proceso militar.

Teniendo en cuenta que la seguridad es la base sobre la que cualquier gobierno puede comenzar a realizar el conjunto de acciones para el desarrollo del país, este primer paso es de vital importancia para continuar con el resto. Para que esto suceda, ya en la Cumbre de Lisboa se establecieron los dos requisitos iniciales que sirven de marco al proceso: no basarse en un calendario preestablecido y que no implique una retirada de las tropas de ISAF del país.

Es importante establecer la diferencia entre los términos Transición y Transformación. Transición es solo una parte del proceso de Transformación. Esta última implica el desarrollo de Afganistán desde un punto de vista mucho más amplio, en el que se trata de alcanzar y afianzar la democracia y la economía del país. Mientras la primera deberá estar finalizada en diciembre de 2014, la segunda fija sus objetivos más allá del mandato de ISAF.

Por lo tanto, en el momento en que se inicia el proceso, serán las Fuerzas Armadas afganas (ANSF), tanto el Ejército como la Policía, las que de forma progresiva se encarguen de proporcionar las condiciones mínimas de seguridad, con el apoyo de ISAF. Esta transferencia de responsabilidad se realiza de una forma gradual en espacio y tiempo, en el que las ANSF toman paulatinamente el control de la seguridad en los distritos y provincias que han sido seleccionados para comenzar la Transición. Esto supone un cambio en el liderazgo de la seguridad en las áreas afectadas, por lo que ISAF apoyará a las ANSF siendo estos los únicos responsables.

De esta forma, a la vez que las ANSF incrementan sus efectivos y la capacidad de asumir las misiones que su gobierno les encomienda, se produce un relevo con las fuerzas de ISAF en aquellas áreas que han iniciado el proceso. Mientras se evoluciona y se asientan las bases, se produce una reducción de tropas y medios que

ISAF tiene desplegados en el área, ya que parte de las misiones que desempeñaban es asumida por las ANSF. No obstante, es necesario aclarar que, cuando un área comienza la Transición, no implica que las fuerzas de la Coalición desaparezcan o que dejen de actuar en el área.

La transición no se puede equiparar al repliegue de las tropas de ISAF aunque ambos procesos están íntimamente relacionados. A medida que las ANSF se hacen cargo de las misiones que realizaba ISAF, es lógico que las tropas de ISAF que ya no desarrollan esos cometidos, bien se centren en otro tipo de misiones o regresen a sus países de origen. Por lo tanto, parte serán replegadas, otras redesplegadas para dedicarse a la instrucción y entrenamiento de las ANSF y algunas continuarán las operaciones de combate cuándo y dónde se estime.

## OBJETIVOS

A través del proceso de Transición, el objetivo final perseguido es que las ANSF lideren y conduzcan las operaciones de seguridad en todo el país con el apoyo de las fuerzas de la Coalición cuando fuera necesario.

Lo anterior no significa que, una vez alcanzado el objetivo parcialmente o en todo Afganistán, ISAF abandone el país. Cuando un área entra en Transición, se le continuará prestando el apoyo que necesite, dentro de unos límites, progresando desde un apoyo local al táctico, alcanzando el operacional y finalmente el estratégico. Las condiciones de estos apoyos están desarrolladas en un anexo al OPLAN 1391 Naweed.

Sin embargo, debido a la traducción que tiene «Transición» en *dari*, *Inteqal*, puede dar la sensación de abandono e incertidumbre a la población, debido a que también fue la palabra usada para describir la retirada de la antigua Unión Soviética cuando sus tropas salieron de Afganistán a finales de los años ochenta, produciéndose a continuación la guerra civil que provocó al derrocamiento del gobierno por parte de los talibanes y que condujo al país al aislamiento y al caos. Por lo tanto, es fundamental explicar el auténtico significado a la población y a las propias ANSF para que no se produzcan «malentendidos» y para que la insurgencia no lo explote como un éxito cuando se inicie el repliegue de las fuerzas de la Coalición.

Agente de la ANP inspecciona un vehículo en un *checkpoint*



## LÍNEAS GENERALES QUE GUÍAN LA TRANSICIÓN

A grandes rasgos, las líneas generales establecidas para guiar el proceso de Transición son las siguientes:

- Normalmente, el proceso de Transición comienza a nivel distrito y continúa con la provincia. No obstante, al depender de muchos factores, no tiene por qué realizarse siempre de esta forma. Es posible que una provincia al completo entre en Transición, aun-

que esto no es habitual porque la situación no es homogénea en todo su territorio.

Los tres pilares claves sobre los que se construye un Estado son la seguridad, el gobierno y desarrollo. Los tres son interdependientes, de forma que si uno falla, puede provocar la caída de los otros dos. Por este motivo, para que la Transición se produzca y perdure en el tiempo, es necesario un gobierno estable y unas condiciones mínimas de desarrollo en el país. Sin la evolución del gobierno y del desarrollo, la seguridad quedaría limitada a ciertas áreas y a un determinado espacio de tiempo, con lo que probablemente el proceso no sería definitivo, sino reversible.

Por lo tanto, un gobierno estable y unas condiciones mínimas de desarrollo económico son cruciales para garantizar una transición irreversible en seguridad.

ISAF en ningún momento ha liderado estas otras dos actividades y por lo tanto, no existe por su parte una transición en estas áreas. En todo momento GIRoA ha ejercido el gobierno del país e impulsado su desarrollo. Para mejorar la situación de otros factores, GIRoA ha sido apoyado por UNAMA, donantes de la CI y diversas ONG. En este sentido, al igual que ocurre con la seguridad, la situación de gobierno y desarrollo de las diferentes provincias tampoco es homogénea, y se debe tener en cuenta para determinar qué zonas y cuándo pueden iniciar y evolucionar en la Transición.

que esto no es habitual porque la situación no es homogénea en todo su territorio.

- Las recomendaciones para que un área entre en Transición o evolucione a través de ella se basan en valoraciones y estudios de las condiciones del área propuesta desde los puntos de vista de seguridad, gobierno y desarrollo. Los primeros informes parten de representantes gubernamentales y sus mentores de la CI a nivel local.
- A la vez que las ANSF desarrollan sus capacidades, ISAF reduce sus fuerzas, si las condiciones lo permiten. Progresivamente las relaciones de «acompañamiento» evolucionan a las de «asesoramiento», iniciándose las enmarcadas dentro del modelo de Security Force Assistance (SFA).
- Irreversibilidad. Este concepto es fundamental para el éxito global del proceso en todo el país. El Gobierno debe estar seguro de que cuando un área entre en Transición, su evolución será siempre positiva y nunca deberá retroceder, de manera que obligara a ISAF a responsabilizarse de nuevo en la seguridad.

Una vez que la responsabilidad de la seguridad del área en Transición recae sobre las ANSF, ISAF continuará proporcionando el apoyo considerado crítico, es decir, aportando capacidades de las que no dispone o que no están suficientemente desarrolladas por parte afgana. Este nivel de apoyo variará según las circunstancias y las



capacidades que se necesiten en cada distrito o provincia, así como de la disponibilidad de los medios de ISAF en la zona.

Así, las fuerzas de la Coalición que prestan estos apoyos irán reduciendo progresivamente su presencia. Esto deberá coincidir con una valoración que estime necesario un menor nivel de apoyo en la zona, y a la vez el área continúe su progresión dentro de las distintas fases que se establecen en el proceso de Transición.

### EVOLUCIÓN EN LA TRANSICIÓN: TRAMOS Y FASES

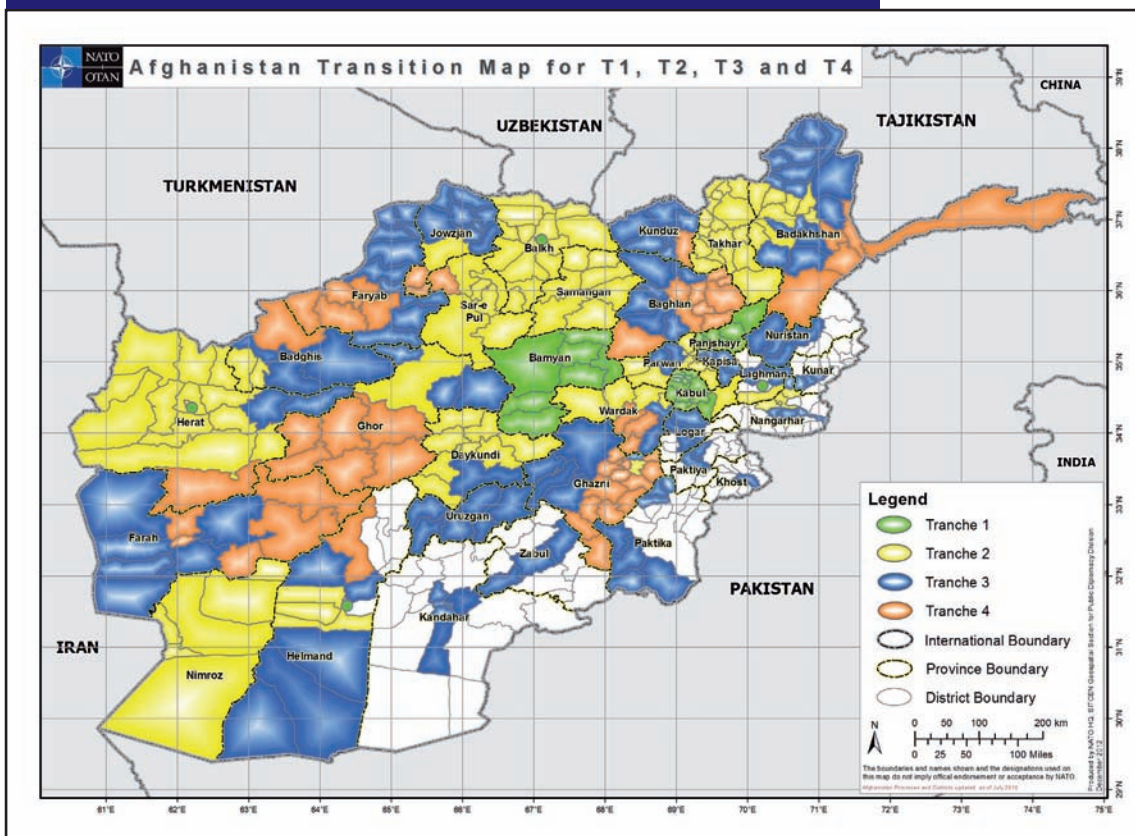
Se denomina Tramo (*Tranche*) el momento en el que un conjunto de las áreas (provincias o distritos) comienzan simultáneamente la Transición. Está previsto que la totalidad del territorio afgano haya finalizado el proceso antes de 2014. Esto debería producirse en cinco *Tranches*, aunque dependiendo de cómo evolucione la situación en general y en las

áreas pendientes de iniciar el proceso, puede sufrir variaciones.

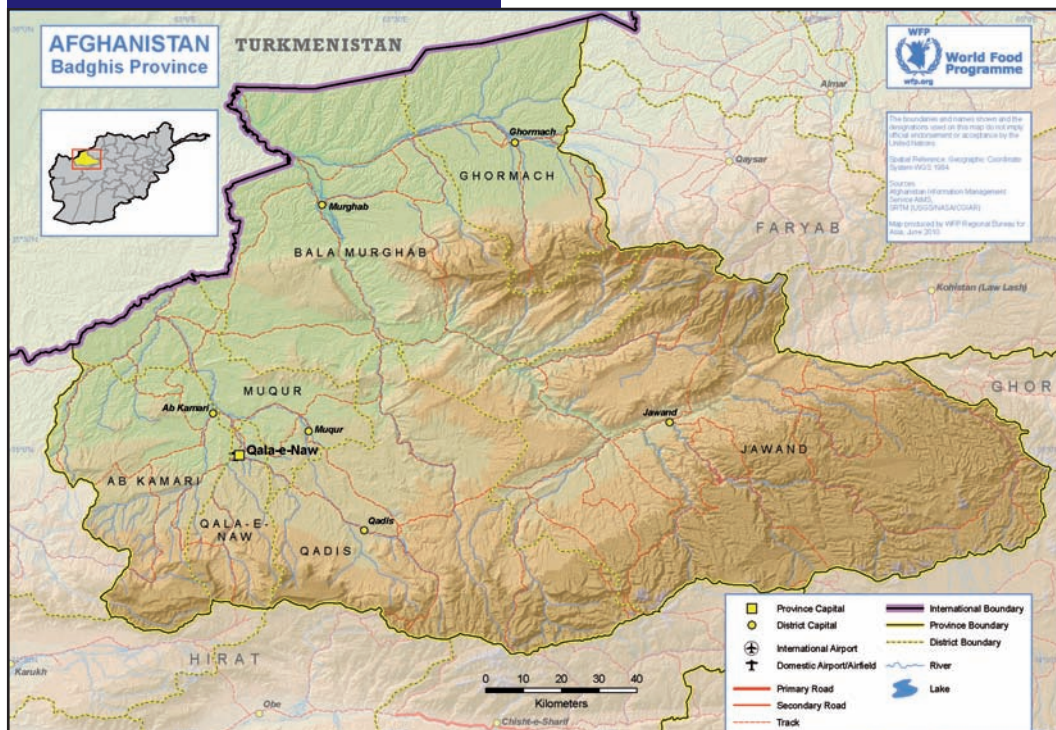
Una vez que se inicia la Transición, se establecen una serie de fases (*Stages*) secuenciales en las que cada área, independientemente del resto, evoluciona según unos criterios establecidos hasta culminar en la última fase denominada «Transición completada» (*Completing Transition*). Para cada fase se establecen una serie de objetivos que deben ser superados para pasar a la siguiente. Estudios y valoraciones conjuntas entre ISAF y GIRA determinan que continúe a la siguiente fase o permanezca en ella hasta que se superen los requisitos.

En el caso de que un área seleccionada que hubiera entrado en Transición sufriera algún tipo de retroceso o estancamiento en los criterios establecidos y de esa forma peligrara su condición de área en evolución positiva, sería objeto de un plan de acción específico, dirigido a la solución de esas carencias.

Mapa de la transición anunciado por el presidente Karzai en diciembre de 2012



## Distritos de la provincia afgana de Baghdis



Esta evolución de las diferentes zonas del país, cada una a un ritmo diferente a la contigua, implica un auténtico reto desde el punto de vista de la seguridad, debido a que los jefes de los mandos regionales (RC) se encontrarán con diferentes relaciones de coordinación con las ANSF en su área de responsabilidad.

### PROCESO DE ASIGNACIÓN DE ÁREAS Y ANUNCIO DEL INICIO DE TRANSICIÓN

La determinación de las áreas que entran en Transición se realiza mediante un proceso conjunto entre representantes de ISAF y del Gobierno. La decisión última depende exclusivamente del Gobierno afgano, así como su posterior anuncio.

No todas las áreas pendientes de iniciar el proceso son estudiadas al mismo tiempo. Las que son evaluadas, con posibilidades de entrar en el proceso, han sido seleccionadas por una comisión conjunta afgano-OTAN denominada Joint Afghan NATO Inteqal Board (JANIB). Se trata de un comité que incluye a altos funcionarios del gobierno de Afganistán, representantes de ISAF, naciones con representación

de *Provincial Reconstruction Teams* (PRT) en el área, los principales países donantes de fondos y representantes de UNAMA (con estatuto de observadores).

El JANIB está copresidido por:

- El representante del Gobierno y líder afgano en el proceso de Transición, el ex ministro de Finanzas, Dr Ashraf Ghani,
- El jefe de las fuerzas de ISAF (COMISAF),
- Y el embajador representante civil de la OTAN (SCR).

Todas las decisiones se toman de forma consensuada, lo que implica un poder de veto para cualquiera de los tres copresidentes. El inicio del proceso se basa en las recomendaciones del JANIB, que se fundamentan en exhaustivas evaluaciones de la situación de las provincias o distritos seleccionados. El acuerdo alcanzado entre las partes integrantes del JANIB sobre las zonas «aptas para iniciar el proceso» se traduce en recomendaciones que se trasladan al Gobierno afgano para su decisión final y posterior anuncio.

El anuncio de las áreas seleccionadas corresponde al Presidente de Afganistán, quien



normalmente lo hace coincidir con algún evento o fecha significativa para su pueblo, reivindicando de esta forma la importancia que tiene para los afganos que sean ellos mismos los que se responsabilicen de su seguridad. En determinados casos, el anuncio puede delegarlo en algún miembro de su Gobierno.

Posteriormente se desarrollan ceremonias independientes en cada una de las áreas que inician la Transición, lo que marca la entrada oficial en dicho proceso.

Entre los factores que se tienen en cuenta para determinar si una zona puede iniciar la Transición se encuentran:

- La capacidad de las ANSF para asumir tareas adicionales de seguridad con menor apoyo de ISAF.
- El nivel de seguridad vigente que permita a la población continuar con las actividades cotidianas: desplazamientos, compra y abastecimiento de productos básicos, acceso a luz y agua, etc.
- El grado de desarrollo del gobierno local para proporcionar el estado de derecho, la gestión de la administración pública y la capacidad del área para mantener e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Es importante señalar que la situación socioeconómica del área no es definitiva para el inicio de la Transición. Por ejemplo, una provincia con un nivel socioeconómico bajo puede entrar en Transición si cumple con las condiciones adecuadas de seguridad y gober-

nabilidad a nivel local. Por lo tanto, se trata de realizar una valoración conjunta desde los tres puntos de vista, teniendo en cuenta que si alguno de los tres no cumple completamente el estándar establecido pero se estima que mejorará en un plazo corto-medio, sí puede ser apta para iniciar el proceso.

## EL FUTURO DE AFGANISTÁN

En la actualidad, el futuro de Afganistán está en manos de la CI y de aquellos países donantes de fondos. Tras las últimas conferencias en las que se ha tratado la problemática del país y su futuro, en todo momento se ha ratificado que el apoyo no finalizará en 2014. En línea con la estrategia que se acordó en la Cumbre de Lisboa, la misión de la ISAF concluirá a finales de 2014, pero a partir de entonces Afganistán no se encontrará solo, continuará una estrecha colaboración con las naciones que forman parte de ISAF más allá del final del período de Transición.

ISAF y la CI seguirán apoyando a Afganistán en su camino hacia la autosuficiencia en materia de seguridad, mejora de la gobernabilidad y el desarrollo económico y social. Esto evitará que vuelva a convertirse en un refugio para los terroristas que amenazan al país, la región y el mundo en general.

Este apoyo, unido al esfuerzo del Gobierno en áreas como la lucha contra la corrupción, la reinserción y la reintegración serán claves para construir un Afganistán estable y pacífico. ■

Formación del Ejército Nacional Afgano



# EL EJÉRCITO NACIONAL DE AFGANISTÁN (ANA)

Jorge Segura Menéndez.  
Teniente Coronel. Infantería. DEM.  
Eduardo Dorado Banacloche  
Teniente Coronel. Infantería.  
Pedro Latorre Vila.  
Teniente Coronel. Infantería.  
Francisco Javier Ramos Guerra.  
Teniente Coronel. Infantería. DEM.

## INTRODUCCIÓN

El objeto de este artículo es proporcionar una breve visión del Ejército Nacional de Afganistán (ANA), el cual está aún en fase de constitución y desarrollo, apoyado por la comunidad internacional a través de ISAF y la misión de formación de la OTAN para Afganistán, NATO Training Mission in Afganistán (NTM-A).

ISAF es la parte más en contacto con los afganos y se ocupa de planear y dirigir operaciones con y en beneficio de los afganos. NTM-A es una parte importante pero reducida de la misión, que se ocupa fundamentalmente del equipamiento y sostenimiento de las fuerzas.

## EL EJÉRCITO AFGANO (ANA)

El Afganistán moderno se forma en los siglos XVII y XVIII, tras un periodo en el que su territorio actual estaba dividido entre los dominios del rey de Persia (el *Shah*) y el soberano islámico de la India septentrional (el Gran Mongol). En 1747 se funda la dinastía de emires o reyes afganos, la casa Durrani.

En su historia reciente, ha vivido tres guerras anglo-afganas (1839-1842, 1878-1880, y la de 1919). En la última, obtuvo la independencia del Imperio Británico, no sin antes perder una parte de su territorio, de habla *pashtun*, que quedó incorporada a la India.

Tras la independencia firmó un tratado de amistad con la Unión Soviética, tratado que dio

Soldados del ANA en formación





comienzo a un largo periodo de estrechas relaciones con la URSS. La existencia del Ejército, por tanto, se remonta al siglo XIX.

En el siglo XX, en los años ochenta, durante la ocupación soviética de Afganistán, el Ejército combatió a los grupos rebeldes *muyahidin*. Tras la retirada soviética y la posterior caída del Gobierno comunista, el Ejército quedó dividido entre el Gobierno de Kabul y las diversas facciones guerreras tribales.

Desaparecido el Ejército como tal, se forman en ese tiempo milicias locales según las diversas etnias tribales. Se constituyen con parte de las unidades del Ejército de la época comunista. Estas, al servicio de los señores de la guerra, ejercen el control de los territorios y zonas dominados por estos.

Con la llegada del régimen talibán al Gobierno se disuelven los restos organizados de las milicias y los talibanes tratan de ejercer el control de todo el país por medio de la aplicación de la *Sharia*.

Al final de 2001, tras el desalojo del régimen talibán, el nuevo gobierno interino, aprovechando el mecenazgo de la comunidad internacional constituye nuevas unidades.

Tras el inicio de la operación Enduring Freedom (OEF), el Ejército británico instruye al primer batallón de la Guardia Nacional afgana. Posteriormente las Fuerzas Especiales estadounidenses reclutan y entrenan a nuevos batallones.

En enero de 2003, existen ya cinco *kandaks* (batallón en *dari*) constituidos por 1.700 hombres, que habían realizado una fase de entrenamiento de diez semanas cada uno. En junio de 2003, las fuerzas americanas habían entrenado un total de 4.000 soldados.

### LA MISIÓN DE ENTRENAMIENTO DE LA OTAN PARA AFGANISTÁN (NTM-A)

En la Cumbre de 2009, celebrada en Estrasburgo-Khel, en apoyo al Gobierno afgano para proporcionar y garantizar la seguridad y estabilidad del país, la OTAN y otros socios aprueban el establecimiento de la Misión de Entrenamiento para Afganistán NTM-A, como consecuencia del éxito de la experiencia de Irak.

El objetivo es supervisar al más alto nivel el entrenamiento de las Fuerzas de Seguridad de Afganistán (ANSF). Su cometido es entrenar,

equipar y tutelar al Ejército y la Policía, y realiza su tarea de forma conjunta con el Combined Security Transition Command-Afganistán (CSTC-A) de EEUU. La misión está constituida por un cuartel general multinacional, al mando de un teniente general, ubicado en Kabul. También la constituyen diversos centros, unidades e instructores. Actualmente la forman aproximadamente 4.000 miembros.

### COMETIDO, DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL EJÉRCITO AFGANO

El Ejército afgano diseñado es un ejército convencional orientado a operaciones de contra-insurgencia. Está constituido por brigadas de Infantería Ligera agrupadas en cuerpos de ejército, desplegados territorialmente por regiones administrativas. A nivel operacional, tiene una limitada capacidad de movimiento.

El Ejército colabora en el mantenimiento de la seguridad interna, proporcionando apoyo a autoridades civiles y a las diversas fuerzas policiales.

Se encuentra en fase de desarrollo final teniendo por objetivo crear una fuerza de maniobra organizada, instruida y bien entrenada profesionalmente con capacidad de auto sostenimiento y que comparta la identidad nacional en apoyo del Gobierno legal.



Oficiales femeninos (segundos tenientes) recientemente graduados.

### Instrucción de tiro



detectar poca iniciativa entre los distintos cuadros de mando y se toman pocas decisiones sin la autorización expresa del jefe de unidad, por lo que si este está ausente se retrasa el proceso de toma de decisiones con los problemas que ello acarrea. No obstante esto está cambiando y evolucionando.

Las características de la formación general y preparación de la sociedad afgana también afectan al ANA. Los cuadros de mando todavía basan su trabajo en la

### LA PLANTILLA

La plantilla o *Tashkil* es un libro en forma de estadillo que recoge en listado toda la organización y el equipamiento de cada unidad del ANA. El formato es el de una hoja EXCEL que se revisa y actualiza con carácter anual. Es el equivalente a nuestras plantillas de personal y material. En el mismo se indica la cantidad de personal requerida con expresión de puesto y empleo militar, así como la cantidad y tipo de equipamiento de cada unidad.

Cada jefe de unidad puede solicitar que se subsanen las carencias que detecte basándose en las debidas autorizaciones y permisos presupuestarios.

La contabilidad de personal ha mejorado bastante pero aún le queda camino por recorrer. Los estadillos de personal eran inexistentes en los cuarteles generales, de ahí se paso al estadillo de lápiz y ahora está en proceso de informatización. No obstante, este estadillo es fundamental para poder realizar los adecuados cálculos logísticos de gasto de personal y suministro de alimentos y otros recursos logísticos.

### LA ESTRUCTURA DE MANDO

Aunque la estructura de mando está cambiando, poco a poco al igual que la sociedad afgana, quizás como consecuencia de la época soviética todavía adolece de ser muy centralizada y jerarquizada. En consecuencia, todavía es frecuente

la experiencia adquirida durante la ocupación soviética y la época de la guerra civil, aunque con la ayuda de ISAF y NTM-A empiezan a aprender y desarrollar las técnicas necesarias que les permitan cumplir sus cometidos en los CG y en las unidades.

### Descanso en la instrucción táctica





Respecto a la tropa, el nivel de dedicación y entusiasmo es muy variado. La mayoría es analfabeta pero acepta y realiza el entrenamiento inicial con eficacia. Sin embargo, existe una reticencia importante a aceptar entrenamientos cíclicos, repetitivos. Una cierta inercia basada en la tradición cultural considera que una vez el soldado ha cumplimentado su ciclo de instrucción, ya está formado permanentemente y se le presupone con el conocimiento adecuado, por lo que se muestra reticente a repetir la instrucción y el adiestramiento.

No obstante, todo lo mencionado en el párrafo anterior esta evolucionando y mejorando considerablemente, aunque aún queda camino por recorrer.

### EL CENTRO DE MANDO MILITAR NACIONAL DEL ANA

El Centro de Mando Militar Nacional (*National Military Command Centre: NMCC*), dependiente de G3 Operaciones del EM del ANA (MoD GSG3), es el centro de mando para planeamiento y conducción de operaciones del Ministerio de Defensa afgano.

Se divide en un Directorio de Planeamiento a medio y corto plazo (G35) y en un Centro de Operaciones Conjunto (JOC), con representantes de todas las secciones del EM del ANA y con oficiales de enlace de todas sus unidades de primer nivel (CE, 111 CAPDIV, Brigada de Comando, AAF) y de la Policía Nacional Afgana (ANP). Su misión es llevar a cabo el planeamiento operacional a medio y corto plazo y la conducción del mando y control del JEM del ANA.

El equipo de asesores del CG del ISAF Joint Command (IJC) desplegado en el NMCC tiene la misión de adiestrar, asesorar y servir de enlace operacional entre el ANA GSG3 y el CG IJC. Su tarea principal es ayudar al NMCC a desarrollar su capacidad de planeamiento operacional y su capacidad de C2. Al mismo tiempo, contribuye con su interacción diaria en compartir información entre el ANA e ISAF y en facilitar la coordinación, la sincronización y la cooperación en el planeamiento y el C2 de las operaciones.

Durante el despliegue del HQ NRDC-SP y del Eurocuerpo en ISAF en el año 2012, desplegaron como asesores del NMCC cinco oficiales españoles en el primer semestre y otros dos en

el segundo, ocupando puestos de relevancia, integrándose con gran facilidad dentro del grupo de oficiales afganos y desarrollando un trabajo gratificante en lo profesional y personal, bien reconocido por los oficiales afganos.

### EL MANDO DE FUERZAS TERRESTRES

El nuevo Mando de Fuerzas Terrestres (*Ground Forces Command: GFC*) será un mando de nivel táctico del ANA que, una vez alcanzada la capacidad operacional completa (FOC) en octubre de 2012, asumirá algunas de las tareas actuales del NMCC. El GFC tendrá el mando y control sobre los cuerpos de ejército, la División 111 de Kabul y otras unidades que se le asignen.

El GFC será responsable de la conducción de las operaciones militares en Afganistán encomendadas por el Ministro de Defensa y el JEM del ANA necesarias para alcanzar los objetivos militares, frente a cualquier amenaza interna o externa. Las principales tareas del GFC serán contra terrorismo, insurgencia y otras amenazas contra la seguridad del país. Las características y diseño posible del ANA hacen que se centre principalmente en ese cometido. Las Fuerzas Terrestres afganas estarán preparadas para conducir operaciones por sí mismas, o junto a otras fuerzas de seguridad afganas o con apoyo de las fuerzas de la Coalición.

El GFC no tiene actualmente una subordinación, o relación de mando, con el NMCC, aunque le informa periódicamente sobre su desarrollo.



Formación de Graduación en el Centro Regional de Entrenamiento Militar de Kandahar (RMTC)

### Adiestrándose en técnicas de planeamiento táctico



Especiales instruido con el Curso de Infantería Avanzado y equipado con material estadounidense.

### La Brigada

La brigada es la primera subunidad dentro del cuerpo de ejército. La brigada tipo dispone de seis batallones, *kandaks* (cuatro de Infantería; uno de Apoyo al Combate, CS; y otro de Apoyo Logístico, CSS) desplegados en distintas zonas de su Área de Responsabilidad. Generalmente, junto al Cuartel General de Cuerpo Ejército (CE) se ubica una brigada que proporciona apoyo al Estado Mayor del CE.

Tras la FOC del GFC en octubre de 2012, el NMCC se convertirá en Centro de Operaciones Militar Nacional (*National Military Operations Centre*: NMOC).

La misión del NMOC será la recopilación de información procedente de todos los mandos de nivel operacional, del GFC y del Estado Mayor del ANA para obtener la situación operacional (*Common Operational Picture*: COP) y proporcionar asesoramiento al JEME del ANA. La puesta en funcionamiento del GFC debería permitir que el NMCC concentrase su esfuerzo en las funciones operacionales. De hecho, será aquí, en el NMOC, donde se produzca la coordinación con otros ministerios (Interior, Información y Cultura, Asuntos Religiosos, Desarrollo y Obras Públicas, etc.) Es de destacar el enorme esfuerzo que se ha comenzado a desarrollar en el ámbito de la información.

## LAS UNIDADES DEL EJÉRCITO

### El Cuerpo de Ejército

Es la mayor unidad constituida. Está formado por un Batallón de Cuartel General y dos o tres brigadas. Actualmente hay seis cuerpos (201, 203, 205, 207, 209, y 215) desplegados por todo el país y la División 111 desplegada en Kabul. Cada uno recibe apoyo de ISAF a través de los Mandos Regionales (Norte, Sur, Este, Oeste, Capital y Suroeste).

El área de la capital, Kabul, tiene unidades con misiones específicas y su estructura refleja estas misiones particulares.

Dentro del Área de Responsabilidad de cada cuerpo actúa un Batallón Comando/Operaciones

### El Batallón o *kandak*

El *kandak* es la unidad básica del Ejército. Está formado de 600 a 750 soldados. Es similar al Batallón de Infantería del Ejército de EEUU tanto en tamaño como en cometidos. El número de batallones varía, dentro de cada brigada debido a las funciones militares y a los requerimientos operativos. La mayoría de los batallones son de Infantería Ligera, aunque existen algunos batallones mecanizados y un batallón acorazado (carros de combate).

### El Batallón Logístico de Cuerpo de Ejército

El Batallón Logístico de Cuerpo (CSB) da apoyo logístico a las unidades distintas a brigada, que se encuentran desplegadas en la Zona de Responsabilidad del CE.

Proporciona apoyo en: transporte, abastecimiento, mantenimiento, sanidad, alimentación, personal, transmisiones y seguridad.

Dispone de un Equipo de Apoyo Avanzado con capacidad de mantenimiento de vehículos, material de Ingenieros y de Artillería, así como Apoyo Sanitario, este último de la misma entidad que la compañía de Sanidad de los batallones/grupos de Apoyo Logístico, de capacidad bastante limitada.

Además, tiene capacidad para transportar dos batallones simultáneamente, así como una compañía de Infantería en vehículos acorazados.

También proporciona apoyo de mantenimiento orgánico a los vehículos, armamento y transmisiones asignados al Cuerpo.



### Las Unidades de Comandos

Los comandos están agrupados en una Brigada Comando y constituyen un recurso crítico nacional que opera en un escalón superior a cuerpo de ejército.

Son unidades de Infantería de alta movilidad y despliegue rápido.

Están organizados y entrenados para realizar operaciones especiales y de asalto aéreo. Estas operaciones pueden realizarse conjuntamente con o en apoyo de las Fuerzas de Seguridad.

Los comandos cumplen los objetivos operacionales y estratégicos establecidos por el Jefe del Estado Mayor del Ejército.

### Unidades de Apoyo a las Guarniciones

Estas unidades proporcionan las instalaciones y el apoyo de vida necesario para las guarniciones de cada brigada y cuerpo. No están orientadas al combate sino al apoyo a las unidades de combate. Las unidades que dependen de estas unidades de guarnición son las de Personal, Planes y Operaciones, Abastecimiento, Transmisiones, Sanidad, Ingenieros y otros servicios de Cuartel General.

### La Fuerza Aérea Afgana

La Fuerza Aérea Afgana (Afghan Air Force: AAF) es un elemento importante para la

defensa nacional que proporciona capacidad de maniobra, libertad de acción, capacidad de combate, inteligencia y apoyo aéreo al Ejército y a la Poicia. También presta apoyo aéreo a las autoridades civiles en situaciones de emergencia.

La Fuerza Aérea Afgana se constituyó en 1924 durante el reinado del rey Amanullah Khan y mejoró notablemente en el reinado de Zahir Shahel en la década de los sesenta. En la de los ochenta la URSS apoyó el desarrollo de la Fuerza Aérea, inicialmente para combatir la insurgencia *muhammadin* y posteriormente para apoyar el régimen prosoviético de Najibullah. Con la caída del gobierno de Najibullah en 1992 y los estragos de la guerra civil de la década de los noventa el número de aeronaves se redujo a menos de una docena.

A finales de 2001, durante la operación *Enduring Freedom* en la que el Gobierno talibán fue desalojado del poder, la Fuerza Aérea quedó prácticamente destruida y reducida a un puñado de Helicópteros.

En 2005, liderada por EEUU, se constituyó la División del Aire del Mando Combinado de Fuerzas para Afganistán (CFC), formada por un pequeño grupo de expertos, y comenzó a trabajar con los miembros de la Fuerza Aérea afgana en el aeropuerto internacional de

Helicóptero MI-17 de la Afghan Air Force



Kabul. El siguiente año ese equipo desarrolló un plan para ayudar al Cuerpo Aéreo Afgano, que constituyó la base del esfuerzo a desarrollar por el *Combined Air Power Transition Force* (CAPTF) que comenzó en 2007. El plan contempla una Fuerza Aérea Afgana de unos 8.000 miembros.

El plan fue revisado y aprobado en 2007 estableciendo como objetivo un cuerpo aéreo constituido por helicópteros/medios aéreos de transporte/medios ligeros de ataque de aproximadamente 145 aeronaves organizadas en tres Alas (Kabul, Kandahar, y Shindand), y cuatro destacamentos aéreos (Herat, Mazar-E-Sharif, Jalalabad, y Gardez).

En junio de 2010 el Cuerpo Aéreo Afgano del Ejército Afgano (ANAAC) se desliga del Ejército de Tierra y pasa a constituirse en Fuerza Aérea de Afganistán (AAF). El CAPTF es ahora denominado Mando OTAN de Entrenamiento Aéreo para Afganistán NATC-A.

Actualmente está formado por aeronaves de distintas variedades (Mi-17, Mi-35, aviones de transporte C-27 A Spartan, entre otros) con escasez tanto de aviones de combate como de transporte y un reducido número de helicópteros de ataque. Está formado por unos 5.600 miembros.

El Ejército del Aire afgano actualmente se encuentra en un momento crítico de su desarrollo. Si bien en los últimos años ha sufrido un incremento significativo, el crecimiento que se espera en los próximos años es todavía mucho mayor. El próximo incremento de la flota de helicópteros Mi-17 supondrá un notable aumento de su capacidad de abastecimiento y movilidad de combate. Es por ello muy importante el desarrollo de tripulaciones adecuadamente formadas, así como la mejora de la estructura de Mando y Control C2.

Además de los materiales y las tripulaciones es muy importante la continua mejora de toda la infraestructura aérea para conseguir que la Fuerza Aérea pueda proporcionar la independencia operativa que permita a Afganistán garantizar su seguridad sin necesidad de apoyo de la comunidad internacional.

#### LA LOGÍSTICA

El ANA dispone de un sistema de abastecimiento, realizando la distribución y abastecimiento a los cuerpos y batallones desde órganos logísticos centrales.

El mantenimiento está externalizado en su mayor parte, estando a cargo de contratistas que apoyan al Ejército en cinco talleres de

Helicóptero MI-35 del ANA Air Corps





mantenimiento regional (Kabul, Gardez, Kandahar, Herat, y Mazar-e-Sharif) y otros seis talleres más pequeños (Kunduz, Bamyian, Fayzabad, y Jalalabad). Además existen equipos móviles para apoyo a lugares remotos.

### Desafíos

La Logística, actualmente, es uno de los puntos más débiles del ANA. Existe una seria dificultad para proporcionar apoyo logístico adecuado a gran escala y todavía se depende mucho de ISAF, en especial para reabastecimiento a puntos remotos y evacuaciones urgentes.

En lo referente a la plantilla, *Tashkil*, uno de los desafíos es que existen diferencias entre el personal presente y el personal autorizado por plantilla; igual sucede respecto al equipamiento. El problema de la corrupción también afecta al ANA. Se han dado casos de apropiación de nóminas de personal asignado y que ya no estaba encuadrado en la unidad, por desertión o abandono.

Respecto a los materiales, las deficiencias principales son el inadecuado nivel de reservas y la limitada capacidad para realizar el ciclo logístico completo (planeamiento, adquisición, suministro y desembarazo).

Por naturaleza, el sistema logístico no es activo y hasta hace muy poco no se realizaban seguimientos, cálculos o inventarios periódicos. Como consecuencia de ello, las unidades sacan a la luz sus problemas cuando estos resultan críticos. Los gestores de los almacenes a menudo acumulan el material que reciben y no lo envían a las unidades solicitantes.

Respecto a la gestión logística, al igual que sucede con la gestión de personal, la mayoría de los formularios y recibos no están informatizados lo que hace que el proceso sea lento y engorroso.

A todos estos problemas se une la deficiente red de carreteras que dificulta el proceso de abastecimiento y distribución de recursos entre los distintos almacenes.

Un factor clave para la mejora de la logística es conseguir que las unidades confíen en la cadena de abastecimiento y de esta forma, colaboren con ella aportando la información necesaria (estadillos de solicitud, recepción...).

Respecto al mantenimiento, la variedad de materiales producida por la multiplicidad de donaciones y por la convivencia de estos materiales con otros de las épocas soviética y talibán dificultan las tareas de mantenimiento.

La situación logística actual puede haber sido fruto de la profunda implicación de la comunidad internacional, que ha proporcionado material e infraestructuras con facilidad y en abundancia. Esto puede haber evitado la adecuada concienciación del esfuerzo que requiere la logística tanto desde el punto de vista económico como organizativo, y haber generado el falso sentimiento entre los afganos de que si esperan y aguantan lo suficiente, al final la comunidad internacional e ISAF les proporcionarán lo que necesitan.

Actualmente y ante la reducción de ISAF se está realizando un importante esfuerzo de



Aerotransporte de soldados del ANA en un MI-17

asesoramiento en la estructura superior de la cadena de mando a fin de que se desarrolle la capacidad para organizar, entrenar, equipar, sostener y mejorar las fuerzas.

Poco a poco se están consiguiendo mejoras en funciones clave como el desarrollo de planes y políticas de actuación, así como mejoras sustanciales en inteligencia, gestión de personal, logística, transmisiones y presupuesto.

## **DIFICULTADES PARA EL ADECUADO DESARROLLO DEL EJÉRCITO AFGANO**

### **Carencia de identidad nacional.**

#### **Una sociedad étnicamente dividida**

La importancia que los afganos dan a la pertenencia a un sitio o a una etnia concreta dificulta la generación de un espíritu y sentimiento de identidad nacional. Una mayoría de ellos proclama que trabaja para conseguir un gran Afganistán, sin embargo y casi a la vez, sitúan siempre a su familia y a su etnia por delante de la prioridad nacional.

### **Corrupción**

Atajar la corrupción tanto en la sociedad como en el Ejército es difícil pues muchas veces no es considerada como tal, sino como un camino para llegar a acuerdos o pactos.

Aunque cada vez menos, todavía puede detectarse la corrupción y a veces se justifica con el argumento de los riesgos que se asumen por servir en el Ejército y el bajo salario que se recibe a cambio. Se está erradicando mediante la realización de inspecciones periódicas a las unidades.

### **Infiltración**

La infiltración de insurgentes o grupos criminales en el Ejército es uno de los desafíos contra los que se está combatiendo, pero aún queda camino para su erradicación definitiva. No obstante se están produciendo grandes avances en esta área.

Algunos grupos insurgentes ejercen influencia en algunas unidades y en otras intimidan a sus miembros. Por ejemplo, si la mayoría de los soldados de una unidad pertenece a una etnia que no está muy satisfecha con el Gobierno o proceder de alguna localidad con simpatía hacia los talibanes.

Actualmente, este problema está provocando tensiones y presiones que se traducen en la disminución del apoyo/asesoramiento internacional.

## **CONCLUSIÓN**

El Ejército afgano como parte de su sociedad y cultura es fiel reflejo de la realidad del país, con las carencias y dificultades que aún se mantienen en el país en comparación con los parámetros de la sociedad occidental.

Debemos tener presente el peso tribal de la sociedad, su retraso económico y la escasez de recursos. Todos estos factores dificultan generar, equipar y mantener un ejército con tecnología moderna. A esto se suma el bajo nivel de educación y la falta de alfabetización de la población lo que dificulta la introducción y el empleo de tecnología.


Otro factor es la corta historia del Ejército afgano, su desmembración tras el periodo comunista y su disolución durante el régimen talibán.

El camino para constituir y desarrollar un ejército profesional, operativo y étnicamente equilibrado debe basarse en continuar profundizando para conseguir:

- Incrementar la alfabetización.
- Completar la instrucción y equipamiento del ANA.
- Reducir las tasas de desertión y absentismo.
- Construir la capacidad adecuada para el sostenimiento y la autonomía logística.
- Conseguir la adecuada coordinación y cooperación con las demás Fuerzas de Seguridad (Policía Nacional...).

A pesar de todo lo reseñado, se debe resaltar el gran desarrollo y la positiva evolución que las Fuerzas Armadas están realizando, gracias tanto a la voluntad de la sociedad afgana de seguir avanzando como al apoyo que le presta la comunidad internacional.

Actualmente, el Ejército se está haciendo cargo de las misiones de seguridad que le corresponden, las cuales hasta hace muy poco eran realizadas casi con exclusividad por ISAF. Está cumpliendo estas misiones con un éxito adecuado, despejando el camino hacia una autonomía operacional que le permita trabajar en un futuro próximo sin necesidad del apoyo de la comunidad internacional. ■



# EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS DEL EJÉRCITO NACIONAL AFGANO (ANA)

Francisco Javier García Gómez.  
Teniente Coronel. Artillería. DEM.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día parece lógico pensar que cuando se quiere poner en funcionamiento una nueva capacidad es necesario establecer —si no en primer lugar, sí al menos al mismo tiempo— un sistema que permita su sostenimiento. De no hacerse así, se corre el riesgo de perder esa capacidad al poco de haberla puesto en marcha. Este pensamiento lógico no ha sido el que se ha aplicado en Afganistán.

Como así recoge un informe del Ministerio de Defensa de Estados Unidos de octubre de 2011<sup>1</sup>, ante la necesidad de disponer de manera inmediata de unidades del ANA que pudieran hacerse cargo de la seguridad, se priorizó el despliegue de unidades de la fuerza al de unidades logísticas capaces de sostener a las primeras. El mismo informe afirma que se actuó de esa manera por la excesiva confianza depositada en el apoyo proporcionado por las Fuerzas de la Coalición (CF) a las Fuerzas de Seguridad Afganas (ANSF)<sup>2</sup>.

El resultado ha sido el que cabía esperar: un elevado número de batallones (*kandak*) de Infantería desplegados a lo largo y ancho del país, difícilmente sostenibles por no disponer el ANA de un aparato logístico propio. Por ese motivo, desde 2011 ISAF ha priorizado el desarrollo de las capacidades logísticas del ANA. Para ello, entre otras medidas, se han creado células para el desarrollo logístico de las ANSF en las CJ4 del Cuartel General de ISAF y del IJC, se han desplegado equipos de asesores en la mayoría de los grupos logísticos del ANA (*Combat Service Support Kandak: CSSK*), y se han establecido nuevos mecanismos de enlace con el Ministerio de Defensa (MoD) para facilitar el trasvase de información con ISAF.



A pesar de ello, aún se siguen arrastrando las consecuencias de esta decisión ya que la mayoría de los CSSK tienen una capacidad de actuación sin apoyo de las CF menor que los *kandaks* de Infantería. El traspaso de la responsabilidad de la seguridad a las ANSF se ve seriamente afectado por seguir dependiendo en un alto grado de las fuerzas de ISAF para recibir apoyo logístico.

### LA ORGANIZACIÓN DEL APOYO LOGÍSTICO EN EL ANA

El Ministerio de Defensa del Gobierno de Afganistán dispone de un sistema de apoyo logístico basado en tres niveles de mando: nacional/estratégico, regional/operacional y táctico (Figura 1).

Sin querer entrar en detalles sobre las funciones que realiza cada uno de los distintos elementos, las organizaciones de nivel nacional son las responsables del desarrollo de la política del Ministerio en lo referente a logística así como de llevar a

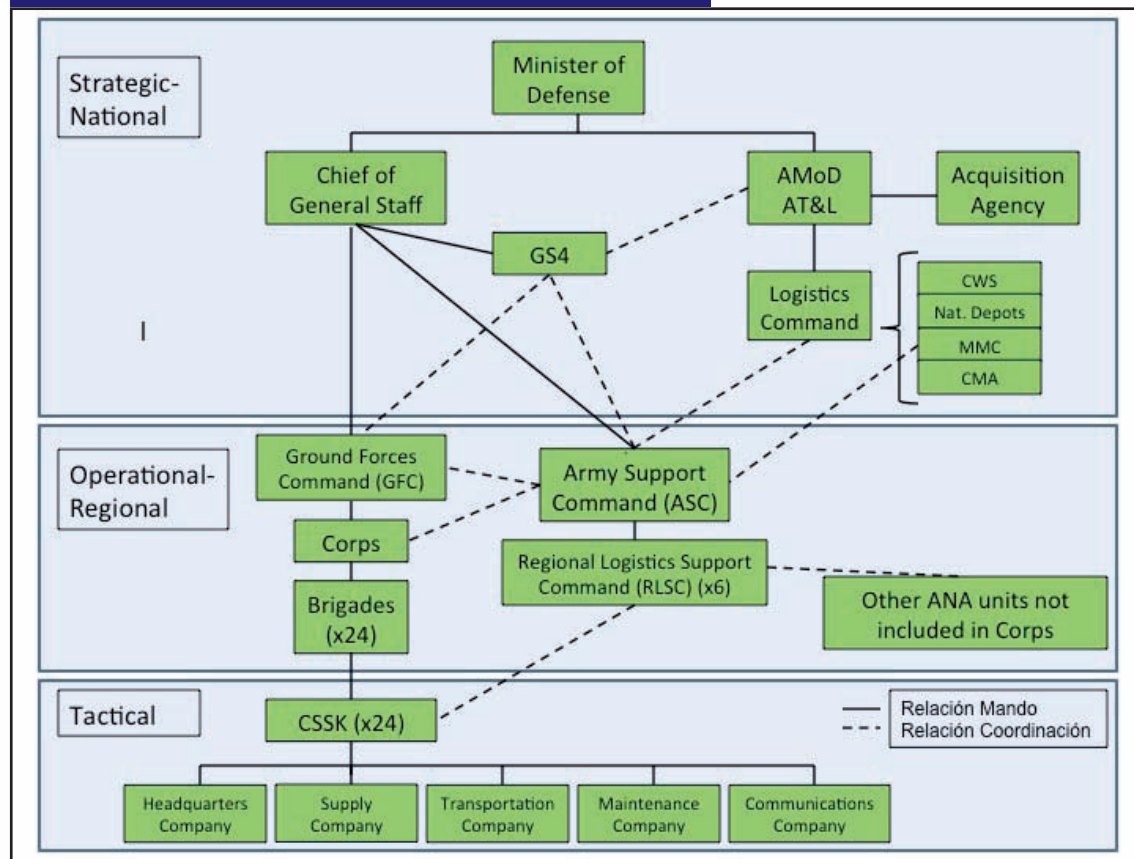
cabo, en su nivel, las funciones de mantenimiento, abastecimiento y transporte. Este nivel es, además, el encargado de llevar a cabo la adquisición de medios y sistemas de armas para el ANA.

El nivel regional/operacional es el encargado de proporcionar apoyo general o apoyo directo en todas las funciones logísticas a los elementos desplegados en su área de responsabilidad, además de facilitar el enlace entre el nivel estratégico y el táctico. Finalmente, el nivel táctico es el responsable de coordinar y proporcionar todo lo necesario (apoyo directo) a las unidades para mantener su capacidad operativa.

La manera de llevar a cabo cada una de las funciones logísticas está recogida en los denominados «decretos logísticos». En la actualidad existen nueve, siendo los más importantes los citados a continuación:

- Decreto 4.0: describe de un modo genérico el procedimiento logístico en el ANA y es la referencia para todos los demás.

Figura 1. Organización del sistema de apoyo logístico del MoD





- Decreto 4.1: describe la función logística transporte.
- Decreto 4.4: describe el abastecimiento de clase I.
- Decreto 4.5: describe el abastecimiento de clase V.
- Decreto 4.6: describe el abastecimiento de clase III.
- Decreto 4.9: describe la función logística mantenimiento.

Es de destacar que los cuerpos de ejército (CE) del ANA no disponen de unidades logísticas propias. Antes de 2011, la organización operativa de cada uno de ellos incluía un *Corps Logistic Battalion* (CLB) con el que no solo proporcionaban apoyo logístico a sus propias unidades, sino también a todas aquellas otras pertenecientes al ANA y desplegadas en su zona de responsabilidad.

Los problemas surgidos por el escaso apoyo que los CE proporcionaban a las unidades ajenas a su estructura forzaron la modificación del sistema para crear un nivel de mando regional no dependiente de los jefes de CE. Estos nuevos elementos recibieron el nombre de *Regional Logistics Support Commands* (RLSC) y fueron creados mediante la unión de los CLB y los FSD (*Forward Support Depot*)<sup>3</sup>.

### EL ENLACE ENTRE ISAF Y EL MoD

La última versión del OPLAN de ISAF divide entre el IJC y la NTM-A la responsabilidad de establecer elementos de enlace con el MoD: el IJC se encarga del nivel cuerpo de ejército (incluido) hacia abajo y la NTM-A lo hace en las organizaciones por encima de cuerpo de ejército.

En el IJC este enlace se materializa hasta nivel *kandak* mediante los equipos de asesores de asistencia a la seguridad (*Security Force Assistance Advisory Teams*: SFAT) desplegados en la mayor parte de los veinticuatro CSSK de los que dispone el ANA. Estos equipos dependen orgánicamente de los Mandos Regionales (RC) y son proporcionados por las distintas naciones que participan en ISAF como resultado de la Conferencia de Generación de Fuerzas.

Por su parte, NTM-A proporciona los equipos de asesores a los RLSC y a los elementos de nivel nacional, entre ellos los siguientes:

- *Assistant Ministry for Acquisitions, Technology and Logistics* (DM AT&L): Asistente del Ministro para Adquisiciones, Tecnología y Logística.
- *Logistics Command*: Mando de Logística, del que a su vez dependen:
  - *Central Workshop* (CWS): Taller Central.
  - *National Depots*: Almacenes de nivel nacional.
  - *Material Management Centre* (MMC): Centro de Gestión de Recursos.
  - *Central Movement Agency* (CMA): Agencia Central de Movimiento.

Para permitir el trasvase de información entre el MoD y HQ ISAF/HQ IJC, se ha creado un grupo de trabajo (WG) denominado Phoenix Group en el que participan, además de los ya mencionados HQ ISAF, HQ IJC y el MoD, la NTM-A. Los representantes del MoD pertenecen únicamente a las organizaciones logísticas de nivel nacional. A través de este WG es posible hacer llegar las inquietudes de ISAF (incluidas las de los RC a través de los representantes de IJC) al MoD.

### EL PHOENIX GROUP

El Phoenix Group (PG) se reúne cada dos semanas. Es un WG de nivel oficial general (general de brigada, normalmente) y que dispone de varias versiones: una para el ANA, otra para la ANP y otro denominado GOSC (*General Officers Steering Committee*), este último de nivel general de división y superior.

En las reuniones de PG se discuten, y lo más importante, se toman decisiones sobre asuntos relacionados con el desarrollo de las capacidades logísticas del ANA (o del ANP según corresponda). Hasta junio de 2012 estas reuniones eran presididas por HQ ISAF, pero a partir de esa fecha y como un paso más para poner a las ANSF al frente de todos los asuntos relacionados con la logística, la presidencia ha sido transferida al MoD (o al Mol según corresponda).

El presidente del PG es el encargado de proponer la agenda con los temas a tratar, aunque existe la posibilidad de incluir todos aquellos otros asuntos que ISAF estime oportunos, siendo el HQ ISAF el encargado de coordinar las aportaciones del IJC y la NTM-A.

Las reuniones del GOSC tienen una periodicidad menor, normalmente entre cuatro y seis meses, aunque con la posibilidad de convocarse cuando algún asunto así lo requiera. En estas

reuniones se revisan algunos de los temas tratados en los PG y se toman decisiones de mayor trascendencia.

### ¿POR QUÉ NO FUNCIONA EL SISTEMA LOGÍSTICO DEL ANA?

Disponiendo de prácticamente todo lo necesario para que el sistema funcione –organizaciones con personal, medios materiales e infraestructura; elementos de apoyo de ISAF establecidos en todos los niveles; disponibilidad de todas las clases de abastecimiento<sup>4</sup>–, ¿por qué no funciona?

Varias son las causas que están provocando que el ANA no pueda sostener sus fuerzas sin el apoyo de ISAF, siendo tal vez las más importantes las siguientes:

- Existe aún, heredada de la época de la ocupación soviética, una mentalidad de acumular recursos en lugar de inyectarlos en la cadena logística para que esta los haga llegar hasta donde sean necesarios. En consecuencia se produce la paradoja de tener almacenes llenos de material mientras que desde los niveles inferiores se reciben quejas por falta de recursos.
- El grado de analfabetismo en el ANA es elevado, lo que dificulta en gran medida que la instrucción en tareas que requieren un nivel mínimo de conocimientos básicos pueda ser asimilada. Desde el nivel CE (y hacia abajo) la mayoría de los formularios, inventarios y demás tareas se realizan de manera manual sin recurrir a sistemas informáticos por la dificultad que supone disponer de personal capaz de manejarlos.
- El formulario MoD 14, que se utiliza para solicitar cualquier tipo de recurso, no se rellena correctamente, lo que provoca que estos se rechacen en los niveles de mando superiores. El remitente no recibe lo que ha solicitado, pero tampoco es capaz de saber si su petición ha sido rechazada por no existir el recurso o por haber rellenado incorrectamente la solicitud. Durante los últimos años, los asesores de ISAF han realizado un gran esfuerzo para enseñar a rellenar el MoD 14 correctamente, pero aún queda pendiente el mejorar la visibilidad sobre el formulario una vez insertado en el sistema (Figura 2).

- Existe una alarmante carencia de piezas de repuesto, Clase IX, a todos los niveles que está provocando que no se puedan llevar a cabo tareas de mantenimiento. Como consecuencia, los porcentajes de vehículos no-operativos son muy elevados. NTM-A tiene previsto realizar una fuerte inversión para adquirir piezas de repuesto y completar los niveles de los almacenes del MMC, los RLSC y los CSSK antes de marzo de 2013. Hasta que esto no se lleve a cabo esta carencia seguirá siendo el principal motivo que limite la capacidad operativa del ANA. La corrupción es también parte del problema. No se ha puesto este apartado en primer lugar para no transmitir la idea de que este es el principal motivo por el que el sistema no funciona, pero existen casos en el que se desvían recursos del MoD para uso y fines particulares.
- La falta de personal con formación e instrucción logística. El ANA dispone de una Academia Logística (CSS School) en Kabul, pero no es posible formar en ella a todo el personal necesario por las dificultades que supone para los militares afganos desplazarse hasta la capital<sup>5</sup>. Esta carencia se ve agravada por la decisión de algunos jefes de emplear a este personal, una vez formado, en otras tareas ajenas a la preparación que ha recibido.

### ¿CÓMO SE MIDE EL PROGRESO DEL SISTEMA LOGÍSTICO DEL ANA?

En la actualidad el IJC dispone de dos tipos de informe para valorar el progreso realizado en el área de logística por el ANA<sup>6</sup>: el *Commander's*

Figura 2. Formulario MoD 14 para solicitud de abastecimiento



*Unit Assessment Tool* (CUAT) y el *Logistics Capabilities Assessment Report* (LCAR). Ambos informes son realizados por los asesores de los RC desplegados en los CSSK. Toda unidad que no dispone de asesores no remite ni CUAT ni LCAR, y en consecuencia no es posible saber si ha incrementado/disminuido su capacidad de actuación.

El CUAT se remite con periodicidad trimestral y mide el progreso realizado por la unidad informada en catorce áreas distintas, siendo tres de ellas logísticas: logística, mantenimiento y abastecimiento. Para ello emplea una escala de valores con seis niveles que indica la capacidad de actuación de la unidad con relación al apoyo que necesita de la Coalición. La mejor valoración que se puede obtener es «independiente» (lo que no significa que no disponga de asesores, sino que puede cumplir la misión asignada sin el apoyo de estos) y la peor es «en desarrollo».

El LCAR está ligado al informe anterior ya que tiene por objeto facilitar la valoración de las tres áreas relacionadas con logística del CUAT. Se trata de una hoja de cálculo que recoge una serie de tareas cuyo grado de cumplimiento tiene que medir el asesor empleando para ello

la misma escala de valoración que se emplea en el CUAT.

Los datos obtenidos de ambos informes facilitan que se puedan tomar las acciones correctoras que se consideren oportunas.

### CONFERENCIA DE DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS DE LAS ANSF

Antes de pasar al apartado conclusiones, parece oportuno dedicar unas líneas a la Conferencia de Desarrollo Logístico de las ANSF. Esta conferencia la organiza la CJ4 del IJC HQ con una periodicidad semestral y también forma parte del paquete de medidas encaminadas a incrementar la capacidad del sistema logístico del ANA.

La primera de estas conferencias tuvo lugar en 2011 cuando entre otras deficiencias se detectó una falta de coordinación entre los distintos niveles de mando. La conferencia pretendía ser el foro en el que se reunieran en una misma sala a todas las organizaciones (ISAF, MoD, Mol, etc) y de todos los niveles para tratar y discutir temas relacionados con la logística de las ANSF. Además, pretendía fomentar el conocimiento mutuo y, en la medida de lo posible, animar el debate entre todos con el fin de mejorar el sistema.

Figura 3. Imagen de la Conferencia de Desarrollo Logístico del ANA (octubre 2012)



La última se celebró en octubre de 2012. Si en las primeras eran los asesores de ISAF los responsables de realizar las presentaciones, en la última edición se ha conseguido que sean los propios afganos los encargados de ello. De este modo, se ha logrado que el ANA se haga un poco más responsable de su logística y se ha fomentado el debate entre todos los asistentes.

## CONCLUSIONES

El sistema logístico del ANA continúa dependiendo del apoyo de ISAF para poder sostener a sus unidades. A pesar de disponer de casi todo lo necesario para que funcione, existen aún diversos obstáculos que impiden que lo haga de manera independiente.

La falta de personal con suficiente preparación o el mal uso que se hace de él, una vez formado, es uno de ellos. Pero sin lugar a dudas, es la falta de piezas de repuesto lo que está provocando un elevado número de material no-operativo que a corto plazo está limitando la capacidad del ANA para llevar a cabo operaciones de manera independiente.

La solución para acabar con la falta de cuadros de mando y tropa cualificada reside en incrementar el esfuerzo en formación e instrucción, ya sea mediante el aumento de personal que se envía a la Academia de Logística de Kabul o mediante el empleo de equipos de entrenamiento móviles. Todo ello, apoyado por una disminución general del grado de analfabetismo y por unos cuadros de mando que destinen a tareas logísticas al personal que ha recibido esa formación.

Para acabar con la falta de repuestos está previsto que no más tarde de marzo de 2013 las CF proporcionen al ANA todo lo necesario para que las estanterías de los almacenes de todos los niveles se encuentren llenas. Si esto se consigue, será la prueba de fuego que certifique la viabilidad o no del sistema. Disponiendo de personal formado, talleres y repuestos no debería haber ningún otro obstáculo que impida aumentar de manera significativa el grado de operatividad de los medios del ANA.

Finalmente, parece lógico preguntarse si todo esto podrá funcionar de manera autónoma para diciembre de 2014. La respuesta a esta pregunta no es fácil porque no deja de ser una proyección de futuro. Las nuevas iniciativas puestas en mar-

cha por parte de ISAF, la buena disposición de los integrantes del ANA y las tendencias positivas que reflejan los informes generados por los asesores (CUAT y LCAR) sobre la capacidad de actuación de las unidades sin apoyo externo hacen prever que, si bien no todo funcionará de manera autónoma, el grado de implicación de la Coalición deberá ser, sin duda, mucho menor que el que ahora tiene.

## NOTAS

<sup>1</sup> *Report on progress toward security and stability in Afghanistan, October 2011*, United States Department of Defence, October 2011.

<sup>2</sup> Las Fuerzas de Seguridad Afganas se componen del: Ejército Nacional Afgano (ANA) y la Policía Nacional Afgana (ANP).

<sup>3</sup> Los FSD son unos almacenes de nivel regional pertenecientes al *Logistics Command*. Unidos a la capacidad de mando y control, abastecimiento, mantenimiento y transporte proporcionados por los CLB, han dado lugar a los RLSC.

<sup>4</sup> Siguiendo la nomenclatura del Ejército de USA, el ANA emplea diez clases de abastecimiento:

- Clase I: Subsistencias
- Clase II: Vestuario y equipo
- Clase III: Carburantes, lubricantes y grasas
- Clase IV: Material de fortificación
- Clase V: Municiones y explosivos
- Clase VI: Artículos de cooperativa
- Clase VII: Equipos mayores
- Clase VIII: Material sanitario
- Clase IX: Piezas de repuesto
- Clase X: Material no específicamente militar

Algunas de estas clases son proporcionadas directamente por NTM-A (clase III, clase V y clase IX), mientras que algunas otras las obtiene el MoD (clase I y clase IV).

<sup>5</sup> Existen equipos móviles de entrenamiento (MTT) que tratan de hacer llegar a cualquier lugar cursos/instrucción logística para que no sea necesario desplazar personal a Kabul. Estos equipos emplean los programas de instrucción elaborados por la CSSK School. Uno de ellos pertenece al MoD y está formado exclusivamente por personal afgano. Su empleo se coordina desde el Estado Mayor del ANA (GSG4). Por su parte, la NTM-A tiene contratados varios MTT que proporcionan instrucción a distintas unidades del ANA. Su empleo también se coordina con el ANA.

<sup>6</sup> Se quiere hacer especial hincapié en que estos dos informes se refieren únicamente al ámbito de IJC. HQ ISAF y NTM-A disponen de otras herramientas. ■

# LA AFGHAN NATIONAL POLICE Y SUS RETOS

Jesús Fernández Castillo.  
Comandante. Intendencia. DEM.

La Afghan National Police (ANP) es, junto con el Afghan National Army (ANA) y el National Directorate of Security (NDS), uno de los actores encargados de proporcionar seguridad en Afganistán, siendo el responsable principal de hacer cumplir la ley y el orden dentro de su territorio, para lo cual cuenta con presencia en todas las provincias y distritos en los que se divide el país.

Bajo la dependencia del Ministerio del Interior tiene encomendada las siguientes misiones:

- Asegurar el cumplimiento de la ley.
- Prevenir y combatir actividades terroristas.
- Asegurar, mantener y restaurar el orden civil y la seguridad.
- Proteger los derechos y libertades de los individuos y de la sociedad.
- Disuadir, prevenir, detectar e investigar el crimen.
- Prevenir y luchar contra la corrupción, tráfico de drogas y grupos armados.
- Proteger las fronteras.

Para cumplir con las misiones anteriores cuenta con diferentes cuerpos policiales:



Miembros de la ANP en instrucción de tiro



Miembros de la Afghan Border Police



**Afghan Uniform Police (AUP):** Constituye el pilar más numeroso del Ministerio del Interior y es la principal fuerza con que la población cuenta en su vida diaria. Dispone de una fuerza de 80.875 policías asignados a los diferentes distritos del país. Su organización territorial se divide en siete Zonas, en las cuales están los diferentes Jefes de Policía Provinciales y subordinados a estos, los Jefes Policiales de Distrito. Estos Jefes de Policía están subordinados a los Gobernadores, que son los que ejercen la dirección de las fuerzas policiales en su ámbito de responsabilidad. La Policía de Tráfico y el Departamento de Bomberos y Rescate también están bajo su responsabilidad.

**Afghan Border Police (ABP):** Es un componente esencial para la estabilidad y seguridad de Afganistán, cuya misión principal es la protección de las fronteras y de los aeropuertos internacionales. Y esta misión no es fácil debido a los



Personal de la Afghan Public Protection Force (APPF) inspecciona a sus agentes

más de 5.500 Km de frontera con seis diferentes países (Pakistán, Irán, Turkmenistán, Uzbekistán, Tajikistán y China) y cinco aeropuertos internacionales (Kabul, Jalalabad, Kandahar, Herat y Mazar-e Sharif). La lucha antinarcóticos es otro de sus principales esfuerzos en conjunción con la AUP y el ANA.

**Afghan National Civil Order Police (ANCOP):** Responsable de mantener el orden civil, control de desórdenes públicos y respuesta ante crisis y amenazas terroristas tanto en áreas urbanas como metropolitanas. Constituye el elemento policial principal utilizado en operaciones de contra-insurgencia. Está compuesta por seis brigadas desplegadas territorialmente, y su organización es más parecida a la de una Brigada de Infantería Ligera, con seis batallones por brigada, que a la de una organización policial.

Afghan National Civil Order Police



**Afghan Anti-Crime Police (ACCP):** Bajo este pilar se concentran una serie de unidades dedicadas a actividades de contraterrorismo, contra narcóticos, Inteligencia, anticorrupción, investigación criminal, forense y biométrica. Las unidades especiales de la Policía, la de protección de personalidades y la de seguridad judicial también se integran bajo el mismo paraguas. La mayoría de estas unidades están muy apoyadas y tutoradas, «mentorizadas», por organizaciones internacionales como Europol, CIA o el FBI.

**Afghan Public Protection Force (APPF):** Su misión consiste en proteger infraestructuras claves, edificios, organismos estatales y privados, y personal. Está en proceso de asumir todos los cometidos que hasta la fecha estaban realizando



las compañías de seguridad privadas, las cuales fueron declaradas ilegales por Decreto Presidencial en agosto de 2010. No es una fuerza policial y no tiene autoridad para arrestar como la AUP, teniendo la consideración especial de empresa estatal, por lo que uno de sus objetivos es la auto-financiación, recibiendo una cantidad de dinero como contrapartida a la seguridad prestada a los diferentes organismos y empresas.

**Afghan Local Police (ALP):** Creada en julio de 2010 con el objeto de llevar la seguridad y protección a las zonas rurales. Su desarrollo está fuertemente impulsado a través del programa Village Stability Operations (VSO) e implementado por las fuerzas especiales de la Coalición, centrando sus esfuerzos tanto en la seguridad como en el desarrollo y gobernabilidad de la zona. Con una fuerza actual de más de 15.000 hombres, está plenamente operativa en 59 áreas y está previsto que alcance un número cercano a 30.000.

## RETOS

Desarrollar una policía capaz de combatir las amenazas, tanto interiores como exteriores, que tenga la confianza del pueblo afgano, y que sea capaz de crear una sociedad segura y en un entorno legal, es uno de los objetivos del Ministerio del Interior. Para ello, se enfrenta a una serie de retos que deben ser alcanzados en un medio plazo.

## Personal

El personal, como en la mayoría de las instituciones, constituye una pieza clave, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. El número actual de la plantilla no es el adecuado para poder afrontar las presentes amenazas y debe seguir creciendo hasta alcanzar su tope en 2014. El ritmo de crecimiento es óptimo y se está alcanzando el objetivo global de cobertura, fijado en 157.000 para octubre 2012. Sin embargo, existen desequilibrios importantes tanto en los diferentes cuerpos policiales, como en los diferentes empleos, siendo la necesidad más importante 11.200 Suboficiales, por lo que se está potenciando la promoción interna entre los policías más cualificados.

El porcentaje de bajas dentro de la ANP, un 1,3% mensual, no puede considerarse alto, si lo comparamos con las del Ejército. Sin embargo, este nivel no es uniforme dentro del Ministerio del Interior, con un porcentaje mayor en ANCOP y ABP, sobre todo en las zonas limítrofes con Pakistán, debido a su utilización en la lucha contra insurgencia. La reducción del número de bajas, sobre todo en primavera y verano durante la temporada alta de la insurgencia, supone un gran reto para el Departamento. Para mitigar este impacto, ANCOP ha implementado un ciclo de rotación de batallones por Brigada, mediante el cual cada Batallón pasa por tres ciclos: descanso, preparación y despliegue. Por su parte, la ABP está estudiando la posibilidad de recibir el apoyo del ANA sobre todo en la parte este del país.

La integración de la mujer, como en todo Afganistán, no está muy arraigada dentro del Ministerio del Interior, contando únicamente con 1.371 mujeres en sus filas. Para incrementar este bajo número, se ha establecido un plan de cinco años con el objetivo de reclutar 1.000 mujeres anuales. Sin embargo, no se espera alcanzar los números anteriores debido sobre todo al rechazo de muchos Jefes Provinciales de Policía a cubrir dichas vacantes con mujeres,



Afghan Local Police

por motivos culturales, falta de infraestructura adecuada, imposibilidad de asignar turno de noche a mujeres, preferencia por hombres en la asignación de las vacantes, etc.

### **Preparación**

La preparación constituye un factor crítico para poder mejorar las actuales posibilidades y capacidades. Esta preparación debe ser coherente con las carencias, que van desde una gran proporción de analfabetismo, hasta escasez de entrenamiento específico policial. El primer paso es luchar contra una tasa de analfabetismo interna del 45%, para lo cual, la comunidad internacional está realizando un gran esfuerzo y más de 34.000 miembros de la ANP se encuentran inmersos en algún proceso de enseñanza.

La falta de instructores es otro talón de Aquiles del proceso, donde poco más de la mitad de las vacantes previstas para realizar esta misión están cubiertas, siendo una cuestión puramente de gestión de recursos humanos, ya que se dispone de un número suficiente de personal cualificado para poderlas cubrir.

Respecto al entrenamiento puramente policial, el esfuerzo principal de la preparación se dirige a desarrollar funciones esencialmente de seguridad ciudadana, implementar un código de conducta basado en unos valores fuertes, a la detención y prevención del crimen, así como a la protección de la propiedad.

La mejora y desarrollo de las condiciones de vida y trabajo actuales deben ser otro campo de actuación, con una incidencia directa en la moral, en una mejor selección de personal, así como en la tasa de retención. Muchos de los problemas actuales son atribuidos a la baja moral del personal, como consecuencia de las malas condiciones de vida, bajos salarios, alto nivel de amenaza y el gran número de bajas en acción.

### **Corrupción**

Con el objeto de ser más transparente, responsable y ganarse la confianza del pueblo afgano, la erradicación de la corrupción se ha convertido en una prioridad dentro de la policía, ya que solo actuando conforme a la ley va a ser respetada. Las medidas para combatir la corrupción deben estar enfocadas en tres direcciones: desarrollando procedimientos policiales transparentes y

efectivos, en la prevención y en la aplicación efectiva de la ley.

Para combatir la corrupción interna y los continuos problemas de retraso en el pago de los salarios, se están desarrollando mecanismos de pago a través de bancos, para evitar en la mayor medida posible el pago en metálico y el consecuente movimiento físico de fondos, que da lugar a robos y desapariciones. El pago a través de teléfonos móviles es otra de las opciones en estudio e implantación.

Otro punto fundamental de apoyo consiste en la aplicación de un sistema de recompensas y disciplinario justo y transparente, donde se exijan responsabilidades y se castigue el abuso de autoridad y la no observancia de las leyes. La aplicación y resultado de estas medidas deben ser mostradas a la opinión pública para conseguir ganarse su confianza.

### **Mando, Control y Coordinación**

Por último y no por ello menos importante, se encuentra la capacidad de desarrollar un sistema de mando, control y coordinación eficaz, estableciendo una efectiva cadena de mando, con una delegación de autoridad apropiada y una capacidad de respuesta adecuada para afrontar cualquier tipo de incidentes a lo largo del país. Este sistema de coordinación debe estar íntimamente ligado con el resto de organizaciones responsables de la seguridad en Afganistán.

Para lograr el objetivo anterior, cuenta con un Sistema de Coordinación de Seguridad Nacional (NSCS), basado en Centros de Coordinación a nivel nacional (National Military Command Center, NMCC, y National Police Coordination Center, NPCC), regional (Operations Coordination Center, OCC-R) y provincial (OCC-P).



Jamil Junbesh director de la Afghanistan Anti Crime Police (ACCP)



A nivel nacional y en el ámbito policial nos encontramos con el NPCC, bajo la dependencia del Director del Operaciones y Planes del Ministerio del Interior. A través de su JOC (*Joint Operations Center*) es el encargado de recibir y transmitir información relativa a cualquier tipo de incidente que ocurra en el país. Tiene la capacidad de constituirse en puesto de mando a nivel ministerial para dirigir, controlar y coordinar las fuerzas policiales ante cualquier evento importante o como respuesta a cualquier desastre, manteniendo fluida comunicación con el nivel superior y con los centros de coordinación regionales.

Colabora estrechamente con el ANA, NDS e ISAF en el planeamiento combinado de las operaciones militares a nivel operacional con la finalidad de alcanzar un objetivo común y mantener una unidad de esfuerzo, siguiendo la actual estrategia de liderazgo en el planeamiento y conducción de las operaciones por parte de las Fuerzas de Seguridad Afganas (ANSF). Actualmente esta coordinación está potenciada por el despliegue de personal de ISAF en el NPCC y NMCC, mediante su labor de asesoramiento y nexos de unión con el ISAF Joint Command (IJC).

### Órganos de Coordinación Regional

A nivel regional y provincial, se han establecido diferentes centros de coordinación, cuyo propósito es facilitar la interacción, coordinación, sincronización y control de todos los aspectos relativos a seguridad y operaciones. Estos centros coordinan las actividades del ANA, ANP, NDS y servicios de emergencias, y son el nexo de unión entre el Gobernador Provincial y las diferentes ANSF. Estas relaciones, sobre todo a nivel provincial, con las autoridades locales y especialmente con el Gobernador Provincial son esenciales para su apropiado funcionamiento. No debemos olvidar que a este nivel, la implicación de los departamentos responsables de desarrollo, gobernabilidad o de facilitar diferentes servicios a la comunidad, son esenciales para establecer un clima de seguridad en el área, ya que son un punto de referencia para que la población crea en las autoridades. Por lo tanto, la no inclusión de los representantes anteriores en los OCC puede crear problemas. Así mismo, tampoco se ha considerado necesario incluir personal de ISAF, a fin de potenciar el liderazgo afgano y aumentar el grado de coordinación entre sus organizaciones.

Estos OCC no son órganos de mando y control, por lo tanto, no ejercen como dueños de espacio de batalla, sino que tienen asignadas las misiones siguientes:

- Coordinación de información e inteligencia.
- Coordinación de movimientos en su área de responsabilidad.
- Facilitar un planeamiento conjunto y combinado.
- Facilitar operaciones de seguridad y de respuesta de crisis.
- Petición de Fuerzas de Reacción Rápida para apoyo a la seguridad de la zona.

Su actual organización tiene un componente más militar que policial, manifestado sobre todo en el mando de los diferentes centros, que son ocupados en su gran mayoría por personal dentro de la cadena de mando del Ejército, recibiendo órdenes e instrucciones de los diferentes Jefes de los Cuerpos de Ejército. Esta actual configuración debe modificarse en un futuro, con un enfoque más policial y evitando la dependencia militar.

### Y DESPUÉS DE 2014

Finales de 2014 marcara un hito con la transferencia de la responsabilidad total de la estabilidad y seguridad del país a manos de las Fuerzas de Seguridad Afganas, y se iniciará un periodo crítico, en el que la Policía deberá acometer una gran transformación interna. Esta vendrá marcada con el objetivo de tener unas fuerzas sostenibles desde el punto de vista financiero y compatible con el mantenimiento de la seguridad en el país. Después de diciembre 2015 se espera una reducción importante de las Fuerzas de Seguridad Afganas, un 35%, lo que llevará a cuestionarse el actual modelo de policía, y la necesidad o no de todos los cuerpos policiales actuales. A nivel ministerial, la clara separación entre el nivel político de decisión y los mandos policiales, debe ser una pieza fundamental para erradicar la corrupción y aumentar la transparencia y justicia interna.

Esta transformación se basará en un impulso al modelo de policía civil, lo que implicará ser más activos, más cercanos al ciudadano y desarrollar una mejor coordinación y utilización de la inteligencia e información. Así mismo, se deberán establecer unos lazos fuertes de cooperación con el sistema judicial, para asegurar el cumplimiento de la ley. ■

# ISAF Y SU APOYO A LA MUJER AFGANA

Esteban Soriano Gilabert.  
Brigada. Infantería.

## **FET (FEMALE ENGAGEMENT TEAM)**

En el año 2009, en Irak, el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos empleó por primera vez unos equipos formados por mujeres y conocidos por sus siglas en inglés FET: *Female Engagement Team*. El objetivo primordial de estos equipos era la identificación y registro de las mujeres iraquíes en los puntos de control o *check points*. Ese mismo año, después de la fuga de un acuartelamiento afgano de algunos insurgentes disfrazados de mujeres y ataviados con burkas (traje tradicional de la mujer musulmana afgana que le cubre de la cabeza a los pies), se creó el primer equipo FET de los marines en Afganistán.

De acuerdo con la Resolución 1325 de Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, aprobada el mes de octubre del 2000, todos los países miembros de OTAN, incluidos los Estados Unidos, tenían que desarrollar equipos femeninos para relacionarse directamente con las mujeres afganas. En mayo de 2010, el COMISAF (Comandante de ISAF) emitió una directiva para fomentar la interrelación con las mujeres afganas a través de las unidades de ISAF. Como consecuencia de esta directiva, desde julio del 2010, las diferentes unidades desplegadas en Afganistán estaban obligadas a desarrollar programas específicos para la generación y el entrenamiento de estos equipos FET, así como su integración en las actividades propias de su misión. Por ello, el COMISAF ordenó en marzo de 2011 que todas las unidades de combate que desplegaran en Afganistán a partir de agosto de ese mismo año, contarán con equipos FET debidamente instruidos con anterioridad a su despliegue.





En octubre de 2011, la oficial responsable del programa FET en el Cuartel General Conjunto de ISAF (IJC) definió formalmente lo que hoy se entiende como equipos FET: unidades *formadas por mujeres*, capaces de desplegarse en el campo de batalla y que influyen, informan e interactúan con la población local, especialmente con sus mujeres, para conseguir sus objetivos de contra-insurgencia (COIN), estrechar y consolidar las relaciones con la población civil, y aumentar la confianza de los civiles con el propio Gobierno de la República Islámica de Afganistán (GIROA).

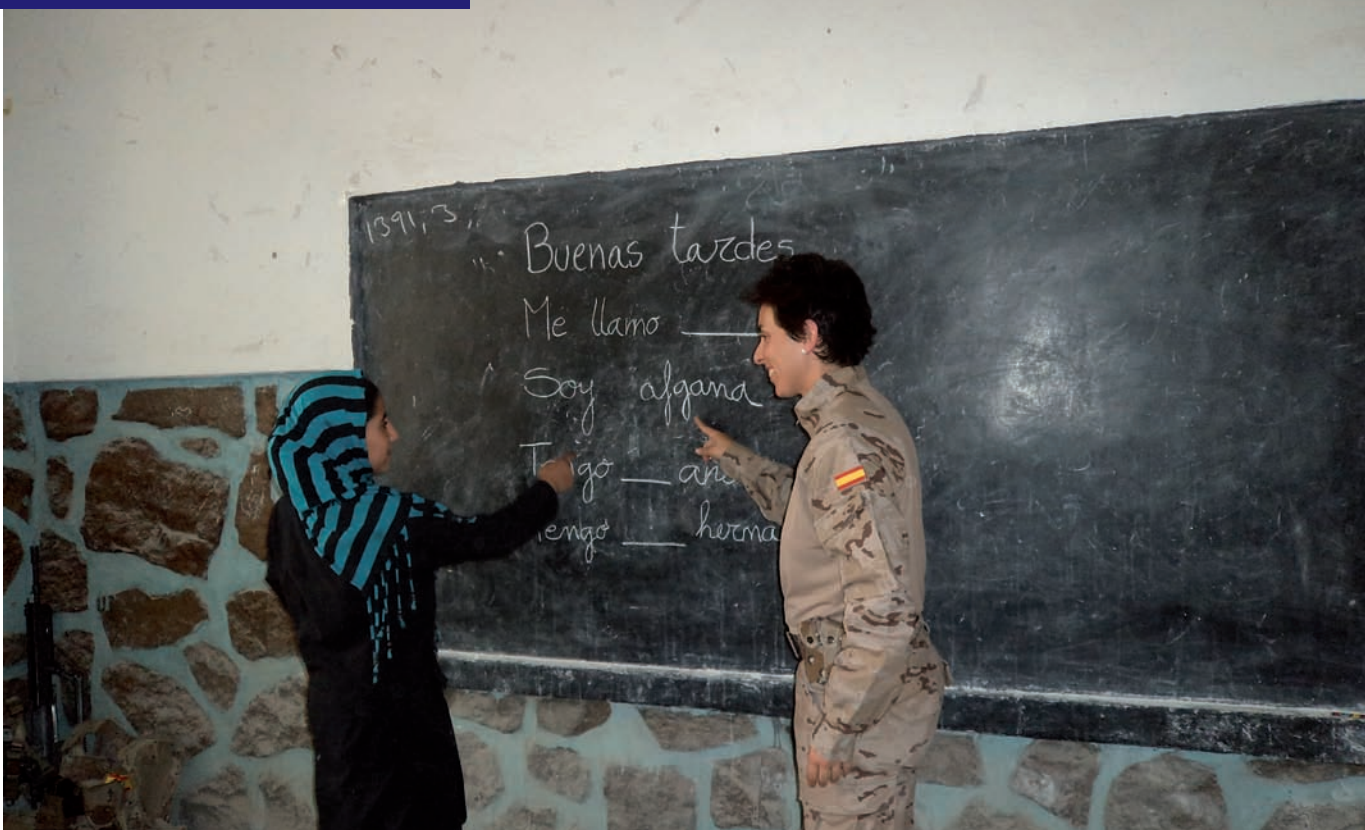
En la actualidad son 201 equipos FET, pertenecientes a catorce países (incluido España), los que se encuentran trabajando sobre el terreno, distribuidos por toda la geografía afgana a través de los seis Mandos Regionales (RC) existentes en ese país, y su número sigue aumentando mes a mes. Cada equipo FET tiene un mínimo de dos miembros, más un intérprete. El papel del intérprete es fundamental para ganarse la confianza de las mujeres locales, y

se procura por tanto, que también sea una mujer. Las edades de los miembros de estos equipos están comprendidas entre los 18 y los 56 años.

En el caso concreto de España, ASPFOR XXVII (de noviembre 2010 a mayo 2011) constituyó el primer equipo FET y en un principio se decidió que fueran los equipos CIMIC compuestos por personal femenino, los que llevaran a cabo estos cometidos FET, ya que sus misiones y responsabilidades están en la misma línea de actuación. ASPFOR XXXI fue el primer contingente español con equipos FET designados específicamente desde territorio nacional aunque sin dedicación exclusiva, lo que es un obstáculo para llevar a cabo sus cometidos.

Es fácil comprender la especial relevancia que la OTAN otorga al acercamiento a la mujer afgana, si tenemos en cuenta que representa el 51% de la población, que hay más de dos millones de viudas después de tres décadas de guerra en el país y que además ejerce una gran influencia,

#### Trabajo de un componente del FET Español



no solo en sus propios núcleos familiares sino también en sus pueblos y comunidades. Sus opiniones pueden favorecer el apoyo al Gobierno del país en contra de la insurgencia, como se demostró en un caso reciente informado por el Mando Regional Este, en el que una madre había persuadido con éxito a su hijo, antiguo insurgente, para que se sumara al proceso de paz.

Así, durante los últimos tres años la OTAN ha emprendido diferentes acciones para potenciar el papel de la mujer en la sociedad de este país. Uno de sus objetivos es proporcionar a la mujer afgana una plataforma de proyección y discusión, donde se subraye su valor en una sociedad basada en la religión islámica, en la que sus derechos son prácticamente inexistentes.

Las actividades de los equipos FET han evolucionado considerablemente, pasando del mero registro de la población local femenina a multiplicar sus capacidades: aumentan la implicación de la mujer afgana en sus comunidades, recopilan información a través de campañas de IO (*Information Operations*), transmiten mensajes a los principales actores de la situación y son un buen

instrumento para «medir el pulso» de la sociedad afgana. A su vez, ayudan a conectar al Gobierno de Afganistán con las familias, mediante la extensión de los servicios médicos y sanitarios, a la vez que las proveen de servicios sociales y legales. Esto se consigue ejerciendo la función de enlace con las autoridades femeninas de las diferentes provincias (Consejos Provinciales y Directoras de las Jefaturas de Asuntos de la Mujer).

Los equipos FET están siendo especialmente eficaces para el desarrollo de confianza mutua en las comunidades en las que trabajan directamente. Esto permite obtener información especialmente sensible y valiosa para los objetivos de COIN del Mando. La compenetración es especialmente eficaz con la población femenina, por razones culturales (la mujer afgana evita el contacto con varones que no sean de su propia familia), pero también se ha demostrado que algunos varones afganos se sienten más cómodos intercambiando información con equipos femeninos de soldados.

Además de las relaciones directas que se establecen con la población civil, existe una importante interrelación entre los equipos FET y el Departam-





mento de Asuntos de la Mujer del GIRoA, lo que ayuda a reforzar los lazos entre la población local y su Gobierno. Este departamento proporciona apoyo a los servicios básicos y a la educación de la mujer, al tiempo que realiza los esfuerzos necesarios para financiar posteriores proyectos que ayuden el desarrollo de la sociedad, la estabilidad y la transición.

Esta colaboración ha dado ya sus frutos en forma de proyectos duraderos. Algunos ejemplos son los siguientes:

- En Musa Qal'eh (provincia de Helmand), el FET identificó una familia con los conocimientos e interés suficientes para establecer un negocio de sastrería. El equipo FET les gestionó un micro-beca para que las mujeres pudieran adquirir los suministros necesarios para iniciar el negocio.
- En Sangin (provincia de Helmand), el FET llevó a cabo varias iniciativas sanitarias para educar a mujeres y niños en las normas básicas de salud e higiene. Más de 350 afganos alcanzaron la capacitación en este aspecto.
- En Garm Ser (provincia de Kandahar), el FET apoyó a oficiales femeninas de la Policía Nacional Afgana en la coordinación de las reuniones semanales con mujeres de la comunidad para discutir temas relevantes para su comunidad. Estos encuentros ayudan a establecer y desarrollar el principio de la gobernabilidad de las mujeres en el distrito de Garm Ser.
- En Now Zad (norte de la provincia de Helmand), el FET está trabajando con el Gobernador de distrito y otros líderes locales para establecer un centro para mujeres donde puedan recibir formación profesional y alfabetización. El equipo FET ha sido fundamental para ayudar en la contratación de los instructores, desarrollar el liderazgo femenino local y capacitar a las mujeres para la creación de pequeños proyectos empresariales.
- La dirección del FET ha facilitado varias visitas de las mujeres de los diferentes distritos al Consejo Provin-

cial de Helmand, incluyendo Now Zad y Garm Ser. Estas visitas incrementan el contacto de las mujeres con los representantes de su Gobierno, y mejoran el conocimiento del propio Consejo Provincial acerca de las preocupaciones y necesidades de las comunidades que apoyan y representan.

Como ejemplo de proyectos y actividades realizadas por los diferentes equipos españoles en poblaciones dentro de su área de responsabilidad, se pueden mencionar los siguientes:

- Entrega de ayuda a la población afectada por las inundaciones de mayo de 2011.
- Cursos de español e informática dirigidos específicamente a mujeres.
- Cooperación en la celebración del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo) y el Día Internacional de la Madre (13 de junio).
- Colaboración con la empresa Aula España para la realización de un curso de refuerzo para estudiantes de enseñanza secundaria y un curso de inglés para principiantes.
- Enlace con ONG dirigidas a la mujer.
- Mercadillos semanales.
- Visita y colaboración con colegios, guarderías, casas de acogida, etc

Uno de los más importantes acontecimientos organizados por los equipos FET fue la primera gran reunión nacional de mujeres afganas, conocida como *Women Shura*. A dicha reunión,



Primera ISAF Women's Shura (Kabul)



celebrada el mes de abril de 2012 en las instalaciones del IJC en el Aeropuerto Internacional de Kabul (KAIA), acudieron más de 300 mujeres desde todas las partes de Afganistán, así como diversas personalidades femeninas que ocupan puestos importantes en la sociedad afgana. Esta plataforma les permitió organizarse a su vez en pequeños grupos para discutir y estudiar el papel de la mujer afgana, centrándose en temas tan importantes como la educación/gobierno, seguridad y reintegración.

Hay que mencionar que el empleo de los equipos FET americanos está limitado por una directiva del Departamento de Política de Defensa de los Estados Unidos que se opone a que los miembros de los equipos FET sean asignados a unidades de combate. En concreto, dicha directiva estipula que *«las mujeres pertenecientes a los equipos FET no pueden servir en unidades que se dedican a combatir al enemigo sobre el terreno con las armas, están expuestas al fuego enemigo, o tienen una alta probabilidad de contacto físico directo con personal de una fuerza hostil»*.

Por otro lado, continúan los problemas de reclutamiento, de institucionalización, de homogenización de su formación y desarrollo de normativas nacionales al respecto. En el futuro estos equipos FET necesitarán alcanzar objetivos aun más ambiciosos y para ello se ha de conseguir su normal integración en los diferentes ejércitos tanto de los Estados Unidos como de la OTAN. Es necesaria, pues, la completa implicación en este proyecto de los jefes de unidad en todos los niveles. Por último, deberán asistir e instruir a las mujeres del Ejército y de las Fuerzas de Seguridad Afganas para que creen sus propios equipos FET, que lideren en el futuro sus propios proyectos con la población civil.

Los equipos FET son de reciente creación, pero ya han demostrado un papel fundamental y su futuro parece



General Antolín García al inicio de la Primera ISAF Women's Shura (Kabul)



prometedor. Su interacción primaria con la población civil, especialmente enfocada a mujeres y niños, les permite obtener de primera mano información sobre el estado y las necesidades de las diferentes comunidades y de ese modo desarrollar actuaciones concretas para solucionar los problemas específicos de dicha comunidad. Además, los equipos formados por personal femenino permiten salvar barreras culturales entre sexos. Por último, están demostrando ser un vehículo de comunicación eficaz entre el Gobierno afgano y la población civil lo que facilitará, sin duda, la transición democrática a un país más seguro.

Como aportación personal, el autor de este artículo estima que, a pesar de estar integrados

en una coalición multinacional y por ello estar obligados a cumplir con las directrices del mando en cuanto a la formación y entrenamiento de los equipos FET, en el caso concreto del Ejército español no sería en realidad tan necesario regular la creación de dichos equipos: nuestra cultura, nuestra idiosincrasia, nuestras costumbres y, sobre todo, el modo en que se ha integrado la mujer en nuestras Fuerzas Armadas –independientemente de su empleo– hacen que las tareas y cometidos que llevan a cabos dichos equipos FET para conseguir sus objetivos surjan en nuestro caso de un modo más espontáneo, sin necesidad de regular dichos cometidos, y consiguiendo en la inmensa mayoría de los casos los mismos o incluso mejores resultados. ■

# INFLUENCIA DE LAS BAJAS CIVILES EN LAS OPERACIONES DE AFGANISTÁN

Fernando Noval García.  
Comandante. Infantería. DEM.

## INTRODUCCIÓN

Si definiéramos de una forma sencilla el fútbol, podríamos decir que es un deporte que se desarrolla en un terreno de juego y en el que dos equipos se enfrentan ante la mirada de los árbitros, los medios de comunicación social y miles de espectadores. El objetivo es introducir la pelota en la portería del equipo contrario.

Alrededor de 120 personas (provenientes de GIROA, ISAF y ANSF) asistieron a la tercera ISAF CIVCAS Conference (Kabul, marzo de 2012). En la imagen, el general Allen, COMISAF, que presidió la conferencia





Normalmente el que controla la pelota es el que tiene más probabilidades de ganar.

Imaginemos que el equipo que juega en casa no siguiera las reglas del juego, jugara por fuera del campo, cometiendo faltas constantemente e incluso usara la pelota para dañar al adversario. Mientras tanto, el otro equipo, que juega fuera de casa, tuviera que cumplir perfectamente las reglas, intentando mantener la pelota y además cuando cometiera un error los espectadores y la prensa lo abuchearan.

El segundo equipo, si quiere ganar, tiene que ser implacable con el adversario pero a su vez exquisito con la pelota, debe protegerla y mantenerla en su poder, porque, una vez logrado esto, solo hay que esperar la ocasión oportuna para marcar un gol y ganar el partido.

Esto último es lo que se espera que haga en Afganistán el llamado *Combined Team* (CT), constituido por ISAF, USFOR-A (United States Forces-Afghanistan) y las Afghan National Security Forces (ANSF).

Posiblemente con lo leído hasta ahora no esté claro que en el ejemplo anterior el primer equipo podría ser la insurgencia; el segundo, el *Combined Team*; las reglas del juego serían las diferentes leyes internacionales, nacionales, ROE, etc; el público, la comunidad internacional, incluyendo organizaciones internacionales y ONG; el terreno de juego, Afganistán; y finalmente, la pelota sería la población civil.

Este artículo muestra la importancia clave que la población civil tiene en la estrategia de contra-insurgencia en Afganistán y cómo su presencia limita, tanto de forma directa como indirecta, el desarrollo de las operaciones. Dicha limitación no solo afecta a la ejecución de las operaciones, sino que de una forma holística condiciona, entre otras cosas, la organización, la instrucción y adiestramiento, los procedimientos operativos y los medios de nuestras unidades.

Cualquier jefe o miembro de una unidad desplegado en Afganistán que no tenga en cuenta la importancia que tiene proteger a la población civil durante el desarrollo de las operaciones está abocado al fracaso. Hay que tener en cuenta que cada baja civil (muerto o herido) que se produce, acompañada de una mala gestión del incidente, genera nuevos enemigos y una pérdida de apoyo en nuestras propias naciones.

## LAS BAJAS CIVILES Y LA CONTRAINSURGENCIA

Como es sabido, las características del conflicto en Afganistán determinaron que se adoptara una estrategia de contra-insurgencia. Esta estrategia tiene como objetivo principal ganarse el respaldo de la población civil para de esta forma aislar a la insurgencia de su principal fuente de apoyo. Parece obvio que reducir el impacto de las operaciones militares sobre la población contribuirá a facilitar dicho objetivo. Sin embargo, dicha reducción no es tan sencilla de conseguir y para ello solo hay que echar un vistazo a la situación actual.

## LA SITUACIÓN EN EL AÑO 2012

En 2005 el objetivo de reducir las bajas civiles en Afganistán pasó a ser un elemento clave que tener en cuenta durante el desarrollo de las operaciones. Los primeros esfuerzos no fueron exitosos, sobre todo durante los años 2008 y 2009 en los que se produjeron diversos incidentes con gran repercusión internacional.

A partir de mediados del 2009, gracias a un claro liderazgo enfocado a la limitación del impacto de las operaciones sobre la población civil, ISAF logró reducir el número de bajas civiles. En el primer semestre del 2012 hubo una reducción del 15% con respecto al mismo periodo del 2011. Sin embargo, según United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA), durante el primer semestre del 2012 el conflicto en Afganistán causó 3.099 bajas civiles (1.145 muertos y 1.954 heridos). De estas, la insurgencia fue responsable del 80% y el CT de un 10% (una reducción del 25% en comparación con 2011).

La principal causa de bajas civiles en Afganistán son los IED (33%), mientras que para los miembros de la Coalición fueron los ataques aéreos. Los fuegos directos e indirectos, la escalada de fuerza, los accidentes de carretera y los UXO completan la lista de causas.

## LA INSURGENCIA

Como se ha visto anteriormente la insurgencia es la principal causa de bajas civiles en Afganistán. Sin embargo, en algunas áreas del país sigue manteniendo el apoyo de la población. Eso a pesar de que no siguen las mismas reglas que el CT y en muchas ocasiones incluso se permiten despreciar la vida de sus conciudadanos.

Un factor que considerar es que la eliminación de la insurgencia sería la mejor medida para reducir el número de bajas, nada menos que un 80% de las mismas. Sus tácticas contemplan el ataque indiscriminado contra cualquier objetivo, tanto militar como civil.

### EL TEATRO DE OPERACIONES

No hace falta decir que la diferencia existente entre las capacidades del CT y la insurgencia es abismal. Sin embargo, la insurgencia ha llevado el conflicto a su terreno, en el que se diluye entre la población local con suma facilidad. Esto provoca que el planeamiento y la ejecución de las operaciones esté condicionado por la incapacidad de determinar si estamos ante un insurgente o un civil, aunque en caso de duda siempre será lo segundo.

Pero no solo se causan bajas civiles en la lucha contra la insurgencia, sino que la simple mezcla de unas vías de comunicación escasas y en malas condiciones, junto a vehículos pesados y la forma de conducir de la población local, provoca accidentes de tráfico con más frecuencia de la deseada. Asimismo, el hecho de compartir las vías de comunicación con el CT hace que el número de víctimas civiles causadas por IED dirigidos a este sea también muy elevado.

### LAS DIRECTRICES DEL COMISAF

Cada baja civil que el CT causa supone un nuevo traspie en el camino para ganarse el apoyo de la población afgana. Además, también supone una pérdida de apoyo por parte de la comunidad internacional (incluyendo medios de comunicación social). Por eso no es de extrañar que el general John R. Allen, actual Jefe de ISAF, pronunciara las siguientes palabras: «A menudo, los efectos de las bajas civiles, aunque sean como resultado de una acción táctica, pueden tener un impacto operacional, incluso estratégico en la campaña. Comandantes y líderes a todos los niveles deben asegurarse de que sus unidades capten instintivamente la importancia de proteger a la población civil y minimizar las bajas civiles. El fracaso en esta área podría costarnos la campaña».

Este discurso, lejos de estar vacío de contenido, proporciona un objetivo claro a los miembros de ISAF y resalta la importancia de proteger a la población.

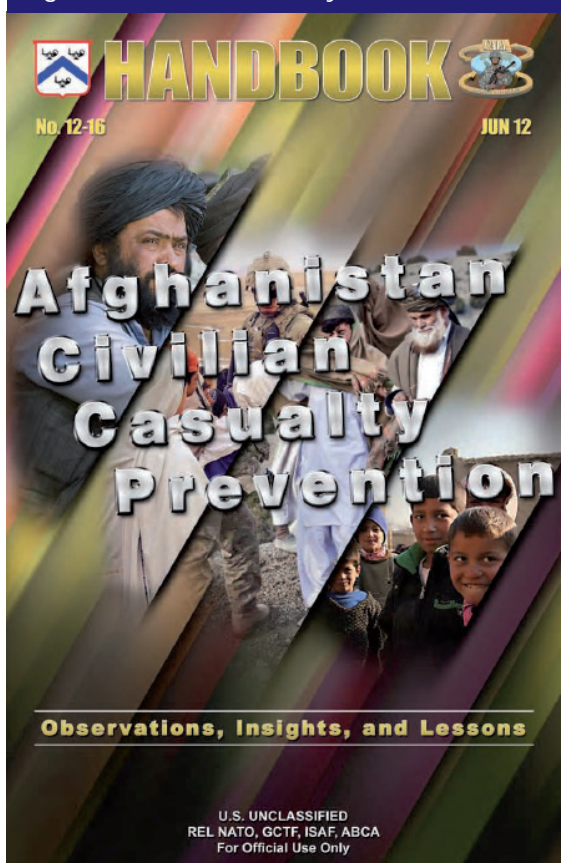
### EL MARCO EN QUE SE DESARROLLAN LAS OPERACIONES

También el anterior Comandante de ISAF, general Petraeus, plasmaba en su *Guía de Contra-insurgencia* lo siguiente: «El terreno clave es el terreno humano. El centro de gravedad son las personas. El Gobierno afgano e ISAF solo podrán prevalecer cuando les proporcionen seguridad y se ganen su confianza».

El minimizar el número de bajas civiles exige establecer unas reglas del juego muy restrictivas. Es como prepararse para jugar al fútbol al más alto nivel, disponer de los mejores jugadores, preparadores, medios, etc y acabar jugando al fútbolín, atados de pies y manos y sin poder emplear toda la potencia de la que disponemos para derrotar rápidamente al adversario.

El combatiente, que se juega la vida a cada paso que da, tiene que ser más exquisito que nunca, tomar decisiones rápidas y reaccionar

Handbook sobre prevención CIVCAS en Afganistan del Center US Army Lessons Learned





de forma instantánea teniendo en cuenta múltiples condicionantes. Este marco tan restrictivo comienza, como en cualquier otro conflicto, con las leyes internacionales y nacionales, continúa con el plan de campaña, las órdenes de operaciones y las fragmentarias y las reglas de enfrentamiento.

Si las anteriores ya limitan de forma importante el empleo de nuestros medios, existen otras como los procedimientos operativos y las directivas, que contribuyen aún más a restringir dicho empleo. En el teatro afgano, estas directivas desarrollan desde la ejecución de operaciones nocturnas, pasando por la ejecución de los apoyos aéreos, y hasta cómo se debe conducir.

Aparte de lo anterior también se emplean medidas de coordinación para evitar bajas civiles. De este modo, antes de atacar un objetivo, es necesario realizar una estimación de los daños colaterales (*Collateral Damage Estimate*: CDE) que podrá condicionar el tipo de armamento y munición que emplear. También hay que establecer una identificación positiva (*Positive Identification*: PID) y tener en cuenta los hábitos de vida de la personas en el objetivo (*Pattern of Life*: PoL). Una vez ejecutada la acción militar, cuando la situación lo permite, es necesario realizar una valoración de los daños causados (BDA) para de esta forma descartar la existencia de bajas civiles.

No me gustaría acabar este apartado sin citar la llamada *tactical patience* que se les exige a los combatientes y que se podría traducir como «sangre fría». Este término exige que ante el fuego enemigo el combatiente sea capaz de valorar la situación, determinar la presencia de población civil y posteriormente actuar de acuerdo a dicha valoración. No se priva al combatiente del derecho a la defensa propia, pero se le pide un esfuerzo adicional antes de responder a un ataque.

## LA PROTECCIÓN DE LA POBLACIÓN CIVIL

Hemos visto que minimizar el número de bajas civiles es clave para el éxito de la misión en Afganistán. Esta reducción va a exigir ciertos cambios en la organización, en los medios, procedimientos y en el adiestramiento de las fuerzas del CT.

Asimismo, es necesario informar a la población de cómo operamos, de qué reacciones pueden esperar cuando comparten el mismo espacio

que nuestras fuerzas. Esto es algo que para las ANSF es bastante más sencillo de llevar a cabo que para las fuerzas de ISAF. Una campaña de información es clave y si es llevada a través de los propios afganos mejor aún.

## LA RESPUESTA DE ISAF

En el nivel estratégico y operacional las bajas civiles son una clara prioridad para el Comandante de la Fuerza, de tal forma que son parte de sus necesidades críticas de información. Es necesario anular o mitigar su repercusión mediática desde el primer momento. Para ello se ha establecido un flujo de información prioritario, ágil y preciso que conecta rápidamente la unidad involucrada en un incidente, a través de los escalones superiores hasta llegar al CG de ISAF. Este flujo se apoya en unos sistemas informáticos adecuados, en personal dedicado a esta tarea y en unos procedimientos operativos que incluyen unos modelos de informes perfectamente diseñados para proporcionar la información requerida en cada momento.

El análisis de esta información es a su vez clave para mejorar los procedimientos. En ISAF y en el IJC, como en cualquier CG, se establecen grupos de trabajo y grupos de decisión que analizan las causas y proponen soluciones para mitigar las bajas civiles. Asimismo, en incidentes que pueden tener un gran impacto en las operaciones, son muy importantes los llamados *Joint Incident Assessment Team* (JIAT), compuestos por miembros del CT, los cuales despliegan rápidamente en la zona donde se ha producido el incidente y proporcionan una rápida valoración de la situación. La creación de estos equipos ha permitido mejorar de forma significativa la información obtenida hasta entonces.

## LA PREPARACIÓN

Se ha visto lo complicado que puede ser operar en Afganistán y por ello es muy importante la preparación de nuestras fuerzas antes de llegar a zona. Dicha preparación tiene que incluir una parte dedicada a la prevención y gestión de bajas civiles.

Las unidades deben ser capaces de llevar a cabo tanto acciones de prevención, dirigidas a evitar bajas civiles, como acciones de respuesta y posterior reducción del daño causado a las mismas.

Teniendo en cuenta el impacto de las bajas civiles a nivel estratégico, debido principalmente a la rápida transmisión de la información, las unidades no pueden escatimar medios ni esfuerzos en su preparación antes de desplegar en zona de operaciones. Esta instrucción debe proporcionar desde un exhaustivo conocimiento de las reglas del juego, como las citadas anteriormente, hasta el simple hecho de saber cómo usar una bengala, realizar un disparo de advertencia o conducir un vehículo de combate en una zona urbana.

El conocimiento de la cultura afgana es una de las materias posiblemente más importantes antes de desplegar en Afganistán. Lo que para los ciudadanos occidentales significa una cosa no significa necesariamente lo mismo para un afgano. Por lo tanto, es importante saber cuáles van a ser sus reacciones ante nuestras acciones, lo cual nos permitirá actuar de una forma adecuada.

### EL EQUIPAMIENTO

La reducción de las bajas civiles en Afganistán también influye en los medios y en el modo en que las unidades los van a emplear. De hecho, han provocado la reducción de la capacidad de destrucción de ciertas municiones. Se limita el empleo de ciertos medios, como pueden ser los aéreos, haciendo que situaciones que podrían solucionarse de forma instantánea duren más tiempo de lo deseado.

Asimismo, se dota a las fuerzas de medios no letales como puede láser, bengalas, etc para intentar emplear la fuerza de una forma más escalonada.

### EL FUTURO EN LA PROTECCIÓN DE LAS BAJAS EN AFGANISTÁN

El CT está inmerso en un periodo de transición, que acabará con la cesión de la responsabilidad de la seguridad en Afganistán a las ANSF. Estas fuerzas van a estar más en contacto que nunca con su población y tendrán que esforzarse en protegerla y ganarse su apoyo. Asimismo, las ANSF se van a financiar en gran medida con el dinero que proporcionen los países donantes y muy posiblemente esta financiación estará condicionada a que se respeten los derechos humanos.

Las autoridades afganas son conscientes de la importancia clave que tiene el apoyo de la población en la supervivencia del país. Por ello, aunque las ANSF pueden tener otras muchas prioridades, se han tomado en serio la reducción de bajas civiles.

ISAF está colaborando con el Gobierno de Afganistán para que este adopte una estructura similar a la suya. Hay mucho trabajo por hacer, muchas dudas y una máquina que engrasar y poner en funcionamiento, pero algo está claro: la protección de la población civil va estar en manos de los afganos. ■



# LA GOBERNABILIDAD EN AFGANISTÁN

Gustavo José Paredes Lobo.  
Comandante. Transmisiones. DEM.

Los retos de la capacidad de gobierno en Afganistán resultan difíciles. La situación es compleja debido a la incipiente administración, la vertebración del sistema de gobierno del país y a la enorme dependencia que tiene de la ayuda internacional.

Conviene por tanto, en primer lugar, analizar y comprender la organización administrativa en Afganistán, para proseguir después con la situación a la que se enfrenta, y concluir a continuación con el futuro que se vislumbra para la nación.

## SISTEMA DE GOBIERNO

La estructura de la administración en Afganistán<sup>1</sup> se basa en un Gobierno central y democrático. La Constitución afgana contempla un Estado único en el que la máxima autoridad política reside en el Gobierno de la capital, Kabul.

El nivel nacional se compone de los tres poderes tradicionales de un Estado democrático: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Gobierno de la República Islámica de Afganistán (GIROA) incluye el Presidente, las entidades administrativas como los ministerios, las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán (ANSF), y diferentes comisiones y directorios que comportan responsabilidades directivas de gobierno.

Presidente afgano Hamid Karzai en el Pentágono



El Gobierno de Afganistán se compone de múltiples ministerios, desarrollando cada uno, sus propios cometidos y responsabilidades. Su principal tarea es implementar las líneas fundamentales de la política nacional del Gobierno, así como regular y aprobar sus normativas. Los ministros desarrollan sus cometidos específicos, actuando como elementos administrativos, siendo responsables de sus respectivas actividades ante las Cámaras y el Presidente.

El nivel sub-nacional está subordinado al Gobierno nacional y se compone de la administración pública de los gobiernos provinciales, distritos y las corporaciones municipales. Afganistán está dividido en 34 provincias y 399 distritos oficiales, quedando otros siete pendientes de consideración por el Parlamento. Los gobiernos provinciales y locales mantienen una dependencia administrativa y económica del Gobierno

nacional. El Gobierno central, los ministerios y las instituciones mantienen su autoridad sobre estas estructuras, principalmente mediante el ejercicio del control presupuestario.

Aunque la estructura de los gobiernos provinciales y locales parece estar asentada, lo cierto es que estas organizaciones funcionan ad hoc, constituidas sobre las relaciones e influencias personales. Simultáneamente a las estructuras de gobierno, las *shuras*<sup>2</sup> de la comunidad y *jirgas*<sup>3</sup> ejercen una gran influencia a nivel local, prevaleciendo en ocasiones, sobre el sistema oficial.

En el poder legislativo, la Asamblea Nacional de Afganistán se compone de 351 miembros, 249 de ellos pertenecen a la Casa del Pueblo (*Wolesi Jirga*) o Cámara Baja y 102 a la Casa de los Ancianos (*Meshrano Jirga*) o Cámara Alta. Como máximo exponente del poder legislativo, la Asamblea Nacional representa al conjunto de



Miembros Meshrano Jirga (Camara Alta o Casa de los Ancianos)



la nación. Ambas cámaras celebran dos períodos de sesiones de nueve meses de duración de forma simultánea.

El poder judicial<sup>4</sup>, presidido por la Corte Suprema, es responsable de la designación, supervisión y formación de los jueces de cualquier instancia en todo el país. Se compone de nueve jueces, uno de los cuales es el Jefe de Justicia. No solamente presiden tribunales, sino que también forman parte de los *dewans*, departamentos judiciales especializados en áreas que informan directamente al Jefe de Justicia.

### LA GOBERNABILIDAD SUB-NACIONAL

Cada una de las provincias es dirigida por un gobernador, designado por el Presidente. La estructura del gobierno provincial se vertebra en un conjunto de departamentos dependientes de los ministerios que integran el Gobierno central.

De la misma forma, las provincias se componen de distritos los cuales se nutren de las asignaciones llegadas del ministerio central de Kabul. De acuerdo a este sistema, teóricamente Kabul retiene un gran aporte de autoridad política sobre las administraciones de ella dependientes. Sin embargo la realidad es bien distinta. Solamente una porción de los ingresos obtenidos son remitidos a Kabul disfrutando así de una relativa autonomía del Gobierno central. Sin embargo esta situación llegará a su fin cuando en los próximos años, se proceda a la aprobación y puesta en marcha de reformas y su correspondiente normativa legal. De esta forma se investirá al Gobierno central de un mayor poder.

Los objetivos a nivel provincial y local se definen en el ámbito del Programa Nacional para la Gobernanza Local<sup>5</sup> (NPLG). Este programa sin duda ejercerá una gran presión sobre el Gobier-



Gobernadores Provinciales

no de Afganistán, para clarificar el papel de las administraciones provinciales y locales y reducir el ámbito de los proyectos anteriores, los cuales son inviables debido al coste de su operación y mantenimiento.

El progreso en las estructuras sub-nacionales ha sido lento y no se han desarrollado adecuadamente las capacidades de las administraciones para gobernar. Los esfuerzos realizados durante los pasados años por la comunidad internacional no parecen haber fructificado en demasía. Los retos en este nivel se han fijado en la representación de los distritos, el empleo de las estructuras de servicios paralelas, corregir la falta de organización y la necesidad de afrontar los costes de las operaciones de mantenimiento de forma realista. El Ministerio de Finanzas y el Directorio General para la Gobernanza Local<sup>6</sup> (IDLG) continúan trabajando con los donantes para poder finalizar los planes de desarrollo local y determinar el nivel de los compromisos financieros que apoyarán la consecución de las prioridades en este ámbito.

Las inversiones del Gobierno central en las estructuras sub-nacionales deberían contribuir a fortalecer el concepto de unidad nacional. El compromiso del GIRoA para imbuir a las provincias y distritos de la participación determinará el grado con el que se cohesionan los tres niveles. La comunidad internacional y el GIRoA se muestran optimistas por las reformas financieras emprendidas en conjunción con los representantes de la administración periférica. Estas reformas podrán tener efectos positivos tanto en la estrategia de desarrollo nacional en Afganistán, como en la mejora de la calidad de vida de los afganos.

## LA GOBERNABILIDAD NACIONAL

En el plano nacional, la Asamblea ha demostrado una notable mejora en el cumplimiento de sus deberes, a través de las normativas legales en proceso de debate y aprobación. Los miembros del Parlamento reanudaron su actividad después del receso invernal, haciendo un llamamiento al liderazgo interno y al comité electoral para que mejoraran sus reglas internas y procedimientos. Para ejercer su autoridad la Cámara Baja intentó poner en práctica sus capacidades mediante un proceso auditor de control, cuando instó a los

Ministros a explicar los desaciertos hallados en la ejecución del presupuesto. La *Wolesi Jirga* también rechazó el presupuesto nacional correspondiente al año fiscal 1391 (20 marzo 2011-19 marzo 2013).

El GIRoA y la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad (ISAF) están promoviendo numerosas muestras imprevistas de exaltación popular en favor de las instituciones. Por otra parte, la posición unitaria del Gobierno está logrando transmitir a la ciudadanía el sentimiento de cooperación, asistencia y proximidad, provocando una respuesta positiva por parte de esta.

A pesar de los avances conseguidos, el Parlamento continúa adoleciendo de falta de medidas que mantengan la confianza de los ciudadanos. Esta situación sigue sin proporcionar el apoyo necesario al desarrollo del poder legislativo para poder ejercer de contrapeso ante un Ejecutivo sumamente poderoso.

## CORRUPCIÓN

Una de las peores lacras que afectan al normal desarrollo de la gobernanza en Afganistán es la corrupción. Esta práctica continúa siendo la mayor preocupación para la población afgana y los donantes internacionales. GIRoA no ha mostrado una disposición firme para combatir la corrupción, como rezaba el compromiso adquirido durante la Conferencia de Bonn, celebrada en diciembre de 2011. Afganistán sufre tres tipos de corrupción.

La primera es inherente a las actividades ilícitas y a la insurgencia; otro tipo es la corrupción de bajo nivel propia de los funcionarios de la Administración, que busca obtener su enriquecimiento personal, aceptando sobornos y apropiándose de fondos públicos y cantidades procedentes de tasas e impuestos.

Finalmente existe un tipo de corrupción de alto nivel. Esta afecta a políticos de relevancia o personas de influencia que ya gozan de por sí, de un alto grado de bienestar. Los altos miembros del Gobierno y sus familiares deben hacer frente a acusaciones públicas de malversación de fondos, extorsión y fraude administrativo. Esta situación provoca la percepción de que la corrupción está arraigada en la Administración, sin posibilidad de erradicación.



La presión internacional y las condiciones de financiación han obligado al GIROA a establecer y aceptar las reglas determinadas por las organizaciones internacionales de control, ejecutar investigaciones e iniciar detenciones de personas de escasa relevancia política y administrativa. Sin embargo, los casos presentados ante la Oficina del Fiscal General no se han materializado en acciones dignas de mención.

En enero de 2012, el Jefe de la Corte Suprema de Justicia mantuvo una serie de reuniones con el presidente Karzai para promover la creación de la Oficina de Control de la Corrupción (OCC). El Departamento de Control y Seguimiento de la Corte Suprema (CMD) ha cosechado numerosos éxitos en su lucha contra la corrupción. Durante los últimos seis años, 841 jueces fueron sancionados y 66 han sido hallados culpables por corrupción y aceptación de sobornos. Lle-

vando a cabo estos esfuerzos GIROA ha tratado de reforzar su compromiso con la comunidad internacional en su lucha contra la corrupción endémica que azota el país.

## RELACIONES CON LA COMUNIDAD INTERNACIONAL

En cuanto a las relaciones regionales con los países de su entorno, GIROA ha procurado con éxito establecer lazos de cooperación con Rusia, China, Pakistán e Irán entre otros Estados. De esta forma se han logrado impulsar diversos proyectos de desarrollo. Principalmente se han alcanzado acuerdos de inversión para la explotación de recursos energéticos y prospecciones mineras. Aunque estos contratos pudieran producir sustanciosos ingresos económicos en Afganistán, no se prevé que los dividendos puedan producirse en un plazo inferior a los siete años. Las condiciones



de seguridad y desarrollo de las infraestructuras básicas hacen imposible que se encuentre dispuesta su explotación antes del mencionado plazo de tiempo.

La vinculación económica con los países de corte no occidental puede poner en riesgo la oferta de financiación de las naciones de Occidente, que tan necesaria resulta para el desarrollo socio económico de Afganistán. Todo ello determina un extraordinario reto para las relaciones internacionales de GIRoA.

La comunidad internacional continúa enfatizando la importancia de unas elecciones libres y transparentes, que sean percibidas como legales por la población, los candidatos opositores y los actores internacionales. Durante el primer semestre de 2012, GIRoA no tomó medidas para facilitar la celebración de las elecciones en 2013 o 2014. No obstante, el diálogo entre GIRoA, la comunidad internacional e ISAF ha propiciado el comienzo de los esfuerzos de la preparación de los comicios.

El 23 de marzo de 2012, la Misión de Naciones Unidas en Afganistán (UNAMA) extendió su mandato un año más, hasta la misma fecha de este año 2013. En su nueva resolución UNAMA reafirmó su «*firme compromiso con la soberanía, la integridad territorial y la unidad nacional de Afganistán*». Más aún, el nuevo mandato resalta la importancia del desarrollo de las instituciones democráticas en Afganistán y el compromiso de UNAMA para actuar en apoyo del proceso electoral.

La ayuda internacional resulta imprescindible para el sostenimiento del país. La totalidad de los proyectos de desarrollo acometidos son financiados mediante fondos internacionales. Un tercio de los gastos de la Administración son aportados también desde el exterior.

En los últimos años, la denuncia de casos de apropiación de fondos públicos ha contribuido notablemente a la reducción de los programas de financiación para Afganistán. Aunque los programas de mayor entidad continúan recibiendo el mismo nivel de apoyo, la comunidad internacional sigue condicionando su apoyo financiero al esfuerzo que haga GIRoA para combatir la corrupción y salvaguardar sus inversiones.

Debido a la reducción de los fondos aportados

desde el exterior, el Gobierno, en un intento de mitigar esta carencia, prosigue focalizando su atención en programas tales como el Presupuesto para el Programa Piloto Provincial<sup>7-8</sup> (PBPP). El objetivo es mejorar el proceso de racionalización de los recursos y demostrar la capacidad para gestionar las aportaciones solicitadas.

## PROCESO DE TRANSICIÓN

A mediados del pasado año, el presidente Karzai anunció la Tercera Fase<sup>9</sup> del proceso de transición. Una vez completada, la totalidad de la población de Afganistán vivirá en zonas en las que los afganos serán responsables de su propia seguridad y de proporcionar sus propios servicios básicos. Esta cifra supone actuar los 399 distritos a lo largo de las 34 provincias. Este proceso comenzó en julio de 2011 y deberá completarse antes de la finalización de la misión de ISAF en diciembre de 2014.

La consecución de este proceso supondrá alcanzar la seguridad necesaria para que el GIRoA obtenga la madurez precisa que permita que el incipiente Gobierno de la nación logre dirigir los designios y destinos del país de una forma más autónoma.

## EL FUTURO

A corto plazo, Afganistán tenderá a perder su capacidad de sostenimiento y no dispondrá de recursos humanos para cubrir las plantillas<sup>10</sup> necesarias para cumplir sus responsabilidades. De la misma forma la implementación de las políticas de gobierno, no parece ser factible para poder alcanzar sus objetivos. No es menos cierto que GIRoA continuará trabajando para establecer planes electorales de consenso tendentes a promover la estabilidad y el refuerzo de la soberanía. Sin embargo, si el Gobierno no procede con mayor responsabilidad en todos los aspectos relacionados con la gobernanza, no logrará ser más eficiente en el planeamiento y ejecución de sus acciones. GIRoA debe realizar mayores esfuerzos para tomar medidas más eficaces en la lucha contra la corrupción, e incrementar la confianza de los donantes a la hora de financiar los proyectos de la nación.

España y la Coalición continuarán apoyando la gobernanza de Afganistán a través del proceso de transición. Esta contribución se materializa



de varias formas. Por una parte, actuando como mentor en las operaciones de formación de las organizaciones encargadas de la implementación de la seguridad y del cumplimiento de la ley. Y por otra, complementando el papel de GIROA en la prevalencia del imperio de la ley sobre el delito, para impulsar la transparencia, enfatizar la legitimidad electoral y continuar promoviendo el concepto del mérito, que debe reinar en el proceso de elección de los puestos claves de la Administración.

Una vez analizados todos los factores que muestran la compleja situación que determinará el futuro de la gobernabilidad de Afganistán, queda patente que la solución resulta compleja y que han de ser un compendio de medidas y acciones ejecutadas por GIROA las que han de adoptarse y poner en práctica.

«But apart from the military measures, security measures, of course, Afghanistan needs great help for building up its social life, its economic life».<sup>11</sup>

#### NOTAS

- <sup>1</sup> AFGHAN RONNA. *Governance and Development*. Disponible en <<https://ronna-afghan.harmonieweb.org/Pages/governance.aspx>>
- <sup>2</sup> BERG HARPIKIN, Kristian; STRAND, Arne; ASK, Karin. *Afghanistan and Civil Society*. Peshawar/Bergen: Commissioned by the Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 8 diciembre 2002, p. 5.
- <sup>3</sup> WARDAK, Ali. *Jirga - A Traditional Mechanism of Conflict Resolution in Afghanistan*. University of Glamorgan, p. 3-6.
- <sup>4</sup> THE WORLD LAW GUIDE. *Courts and Cases Afghanistan*. Disponible en <<http://www.lexadin.nl/wlg/courts/nofr/oeur/lxctafg.htm>> .
- <sup>5</sup> ISLAMIC REPUBLIC OF AFGHANISTAN. *National Priority Programme for Local Governance (NPLG)*. Independent Directorate of Local Governance, Kabul, 28 diciembre 2011.
- <sup>6</sup> ISLAMIC REPUBLIC OF AFGHANISTAN. *Independent Directorate of Local Governance*. Disponible en <<http://www.idlg.gov.af/IDLG/>>.
- <sup>7</sup> ISLAMIC REPUBLIC OF AFGHANISTAN. *1390 National Budget Statement Plan*. Ministry of Finance. Kabul, febrero 2011.
- <sup>8</sup> THE WORLD BANK. *Expenditure Framework and Public Financial Management. Afghanistan Public Expenditure Review*. Washington DC: World Bank y UK Department for International Development, 2010.

<sup>9</sup> HQ ISAF. COMISAF Operations Plan (OPLAN) 38302 (Revision 6 Amendment 1). HQ INTERNATIONAL SECURITY ASSISTANCE FORCE. Kabul, 10 marzo 2012, p. 4-5.

<sup>10</sup> INSPECTORS GENERAL US Departments of State and Defense. *Interagency Assessment of Afghanistan Police Training and Readiness*. US Departments of State and Defense. Washington DC, noviembre 2006, p. 11 y ss.

<sup>11</sup> Palabras de Bülent Ecevit, antiguo Primer Ministro de Turquía (1999-2002): «Además de las medidas de carácter militar y seguridad, Afganistán requiere de gran ayuda para construir su vida social, su vida económica». ■



# EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE LAS FUERZAS DE SEGURIDAD AFGANAS 2001-2012

Sergio Ricardo Vento Perelló.  
Comandante. Ingenieros.

## INTRODUCCIÓN

Podemos fijar el inicio de la reconstrucción de Afganistán en la I Conferencia de Bonn celebrada el 5 de diciembre de 2001. Dicha conferencia marca el comienzo del mayor programa de reconstrucción, bajo el liderazgo de los EEUU, desde el Plan Marshall.

La magnitud del proyecto queda reflejada en la inversión económica: desde 2002 los EEUU han empleado más de 85.500 millones de dólares en la reconstrucción, centrada en desarrollar las Fuerzas de Seguridad Afganas (ANSF), aumentar las capacidades del Gobierno y promover el desarrollo económico a largo plazo. A la cantidad aportada por los EEUU hay que añadir 29.000 millones de dólares proporcionados por otros donantes, lo que hace un total de 114.500 millones de dólares.

Desde el inicio del programa la falta de seguridad ha sido el principal escollo para la reconstrucción. Por ello, más del 60% de los fondos (EEUU), 51.300 millones de dólares, han sido empleados para desarrollar las ANSF. Otros problemas no menos importantes han obstaculizado el proceso de reconstrucción, siendo la falta de mano de obra cualificada uno de los más significativos en relación al desarrollo de las infraestructuras. Al mismo tiempo, el Gobierno afgano ha encontrado muchas dificultades para luchar contra la corrupción lo que ha podido minar su credibilidad tanto ante sus ciudadanos como ante posibles donantes internacionales.





El proceso de reconstrucción puede dividirse en tres fases:

- El proceso de Bonn: 2001–2005.
- La reconstrucción: 2006–2011.
- La transición: 2012–2014.

El presente artículo tratará en detalle la segunda fase por lo que el proceso de Bonn se presenta muy brevemente.

## EL PROCESO DE BONN

Tras la caída de los talibanes en 2001, los principales grupos representativos de la sociedad afgana se reunieron en Bonn para diseñar el proceso político con el que lograr un gobierno legítimo, elegido democráticamente. El acuerdo firmado el 5 de diciembre de 2001 incluye el esqueleto administrativo del gobierno y el calendario para realizar elecciones presidenciales y de las cámaras de representantes.

Durante esta fase las autoridades afganas se enfrentaron a enormes desafíos: la crisis humanitaria, la falta de recursos económicos, la escasez extrema de personal cualificado y el continuo deterioro del entorno de seguridad.

El principal impulso internacional estuvo centrado en la crisis humanitaria, teniendo en cuenta que dos décadas de guerra habían dejado en el país dos millones de cadáveres, 700.000 viudas y huérfanos, cuatro millones de refugiados y casi un millón de desplazados internos. Valga como ejemplo que la ayuda proporcionada en los primeros años del proceso (2001-2002) por los EEUU fue de 1.000 millones de dólares anuales para asistencia humanitaria.

Durante esta fase la comunidad internacional acordó crear el Ejército Afgano (ANA), limitando a 70.000 el número de efectivos (43.000 de combate y 27.000 de apoyo). La ayuda proporcionada por los EEUU aumentó hasta alcanzar en 2005 los 4.900 millones de dólares.

En 2005 el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los EEUU (USACE) comenzó la construcción de las infraestructuras necesarias para alojar a las Fuerzas

de Seguridad recientemente creadas. No obstante, se detectó un problema con gran repercusión en el futuro a corto y medio plazo: de los 70.000 efectivos aprobados, solamente 1.300 fueron asignados a misiones de mantenimiento y apoyo.

Al mismo tiempo que se creó y desarrolló el ANA, Alemania lideró el esfuerzo internacional por desarrollar las fuerzas policiales (ANP). Para cubrir el coste de la construcción de infraestructuras y los salarios del nuevo cuerpo policial, el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas estableció el Fondo para la Ley y el Orden en Afganistán, para el que diez naciones aportaron 240 millones de dólares.

## LA RECONSTRUCCIÓN

Esta fase se caracterizó por un incremento sustancial de los fondos y del número de tropas y de personal civil aportado por la comunidad internacional para acabar con la insurgencia y construir un Estado que pudiese resistir la amenaza de los grupos insurgentes.

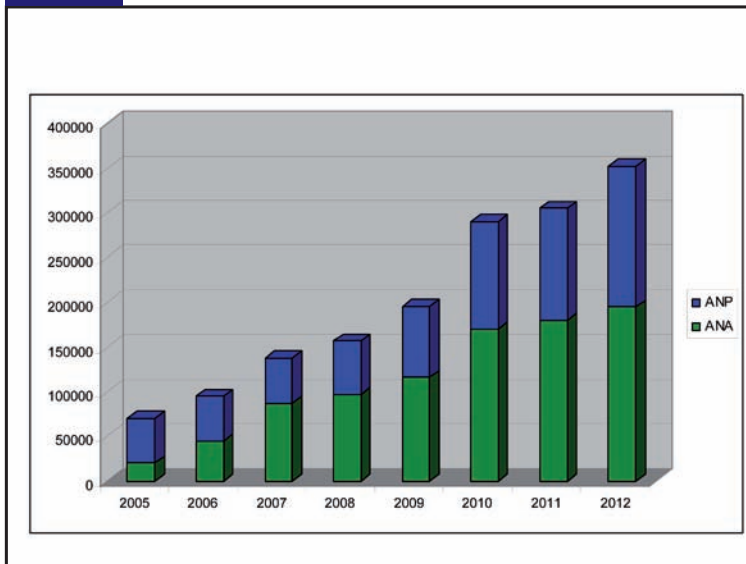
Un hito clave durante esta fase fue el relevo en enero de 2009 en la Presidencia de los EEUU entre George W Bush y Barack Obama, el cual anunció un cuantioso incremento de las Fuerzas y de los fondos dedicados a la estabilización de Afganistán, al mismo tiempo que establecía el inicio de la transferencia de la responsabilidad a las autoridades afganas en el verano de 2011.



Tabla 1

|      | ANA    | ANP    | TOTAL  |
|------|--------|--------|--------|
| 2005 | 20000  | 50000  | 70000  |
| 2006 | 45000  | 50000  | 95000  |
| 2007 | 87500  | 50000  | 137500 |
| 2008 | 97000  | 60000  | 157000 |
| 2009 | 116000 | 80000  | 196000 |
| 2010 | 170000 | 120000 | 290000 |
| 2011 | 180000 | 125000 | 305000 |
| 2012 | 195000 | 157000 | 352000 |

Tabla 2



Este proceso se basó en la Estrategia Afgana de Desarrollo Nacional (ANDS) desarrollada entre 2006 y 2008, que implantó un programa quinquenal con un coste aproximado de 50.000 millones de dólares.

Para responder a la cada vez más activa insurgencia, evolucionó la estrategia internacional, que culminó en la Conferencia de Londres (enero 2010) con el acuerdo de acelerar el desarrollo de las ANSF y comenzar la transferencia de autoridad en asuntos de seguridad al Gobierno afgano du-

rante el año 2011. Las ANSF experimentaron un crecimiento notable, alcanzando el máximo autorizado en noviembre de 2012 (Tablas 1 y 2).

En el periodo 2006–2011 los EEUU invirtieron 63.000 millones de dólares para la reconstrucción de Afganistán, siete veces más de lo aportado en el proceso de Bonn. Aproximadamente 38.000 millones se dedicaron a la generación de las ANSF, incluyendo entrenamiento, la adquisición de armamento y material, y la construcción de las infraestructuras necesarias para la vida y funcionamiento de las unidades, sin contemplar las infraestructuras de nivel táctico.

El desarrollo de las infraestructuras requeridas para las ANSF es dirigido por NTM-A/CSTC-A (NATO Training Mission Afghanistan / Combined Security Transition Command-Afghanistan). El proyecto cuenta con un presupuesto de 11.300 millones de dólares y se centra en la construcción de infraestructuras y la implantación de un programa de mantenimiento acorde a las capacidades de las ANSF. Dicho programa es dirigido por los ingenieros del USACE y del Centro de

Ingeniería y Medioambiente de la Fuerza Aérea (AFCEE) en coordinación con CENTCOM (US Central Command).

Durante el año 2011 NTM-A/CSTC-A incrementó significativamente su capacidad de planeamiento en el área de Ingenieros, que pasó de 33 (Noviembre 2009) a 100 ingenieros (Diciembre 2011).

Al mismo tiempo que se mejoraban los procesos de planeamiento para asegurar que en cada proyecto se contemplaba:



- La seguridad de la zona, no hay que olvidar que bajo la política de ISAF conocida como *Afghan First*<sup>1</sup>, la mayor parte de los contratistas son empresas locales, que no pueden actuar sin un mínimo de seguridad en la zona.
- La disponibilidad de terreno, evitando la construcción en terrenos de propiedad privada, que generen a largo plazo problemas presupuestarios.
- Coordinación de la construcción de las infraestructuras con el despliegue de las unidades desde los centros de instrucción.

Un significativo ejemplo de la escala del programa de infraestructuras es el proyecto de Camp Hero, sede del 205 Cuerpo del ANA, localizado en el Mando Regional Sur, a escasos cuatro kilómetros de la Base Aérea de Kandahar. La construcción de Camp Hero comprende 117 edificios, que incluyendo: el Cuartel General del 205 Cuerpo, un cuartel general de brigada, un cuartel general de brigada de la ANP, tres batallones de Infantería, un batallón de Apoyo al Combate, un batallón de Apoyo Logístico, tres compañías de la ANP y un Centro Regional de Entrenamiento, lo que implica una población aproximada de 10.500 personas. La magnitud del programa de infraestructuras del ANA queda reflejada en las tablas 3 y 4.

Finalmente, para reflejar la complejidad del programa, cuando este concluya se habrán realizado:

- Obras en 150 localizaciones
  - 10.000 edificios.
  - 15 instalaciones para la Fuerza Aérea afgana.
  - Instalaciones para entre 800 y 12.000 personas.
- Que comprenden:
- 25 Bases de Brigada.
  - 3 Bases de Ala de la Fuerza Aérea.
  - 250 Instalaciones de Batallón.
  - 25 Academias y/o Centros

de Instrucción Básica.

- Edificios varios: depósitos de munición, hospitales, la sede del Ministerio de Defensa, etc.

Salvo complicaciones no contempladas en el planeamiento, todo el programa finalizará antes de diciembre de 2014. No obstante un nuevo reto aparece en el horizonte: el mantenimiento de las infraestructuras.

### LA TRANSICIÓN

El 13 de mayo de 2012, el Secretario General de la Alianza confirmaba el inicio de la tercera fase, de la transición. Cuando finalice dicha fase, las ANSF serán responsables de la seguridad del 75% de la población y el objetivo es que para el final del 2014 estén a cargo de la seguridad de todo el territorio.

Este proceso de transición implica que las ANSF asuman progresivamente la responsabilidad en la gestión de sus recursos y patrimonio

Tabla 3

| Instalaciones                 | Completas  | En curso  | Pendientes contrato | En diseño | Pendientes de fondos | TOTAL      |
|-------------------------------|------------|-----------|---------------------|-----------|----------------------|------------|
| <b>Enseñanza</b>              | 47         | 34        | 13                  | 16        | 7                    | 117        |
| <b>Entrenamiento</b>          |            |           |                     |           |                      |            |
| DIV 111                       | 6          | 1         | 12                  | 0         | 3                    | 22         |
| CE 201                        | 6          | 7         | 5                   | 4         | 12                   | 34         |
| CE 203                        | 7          | 5         | 8                   | 7         | 16                   | 43         |
| CE 205                        | 8          | 3         | 10                  | 14        | 13                   | 48         |
| CE 207                        | 10         | 4         | 12                  | 4         | 5                    | 35         |
| CE 209                        | 8          | 8         | 5                   | 14        | 3                    | 38         |
| CE 215                        | 4          | 4         | 22                  | 5         | 1                    | 36         |
| <b>Operaciones Especiales</b> | 8          | 8         | 2                   | 1         | 1                    | 20         |
| <b>Fuerza Aérea</b>           | 6          | 6         | 5                   | 15        | 7                    | 39         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>110</b> | <b>80</b> | <b>94</b>           | <b>80</b> | <b>68</b>            | <b>432</b> |

Tabla 4

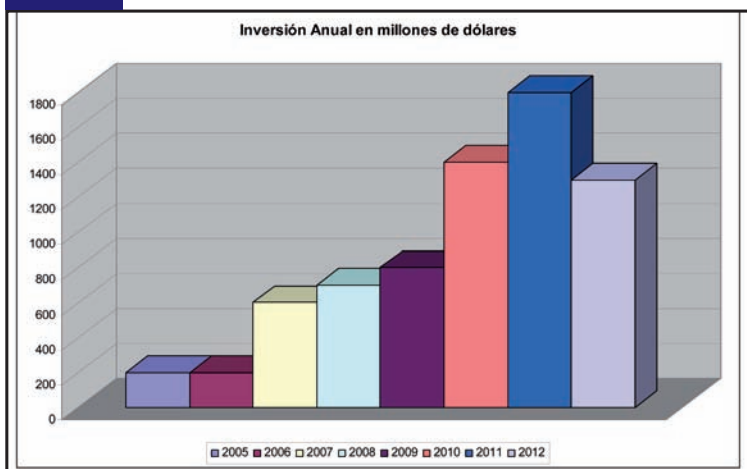


Tabla 5. Fases en cuanto a responsabilidad en mantenimiento de instalaciones

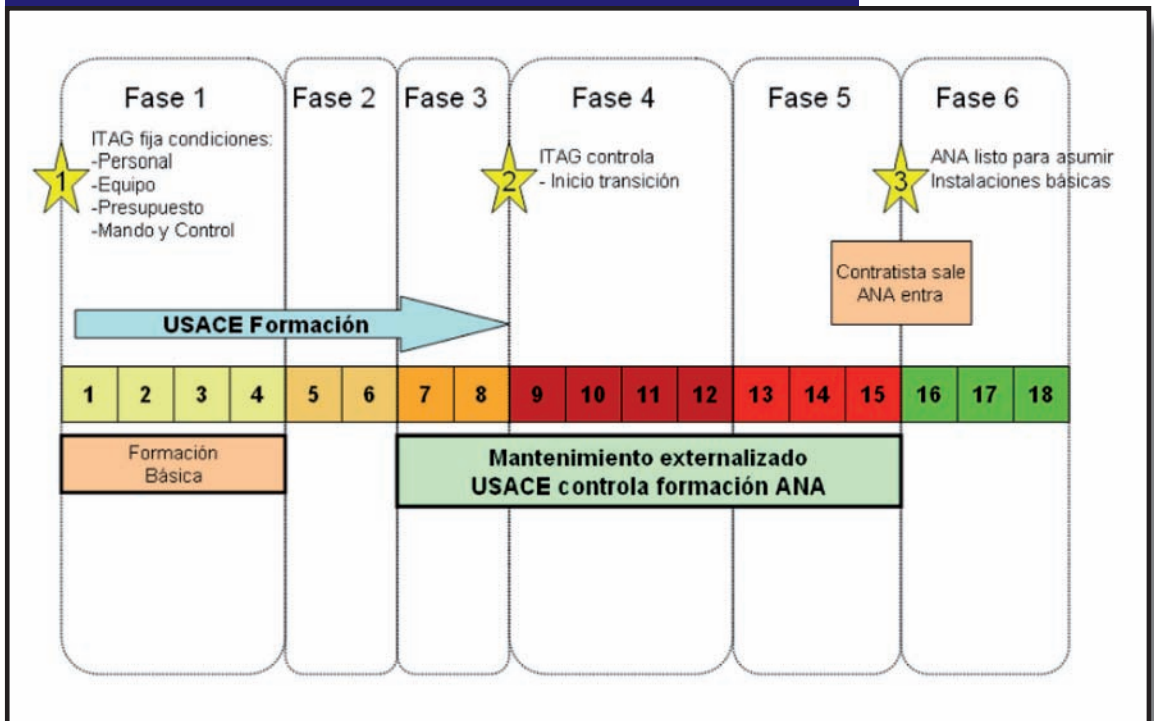


Tabla 6

|      | Bases mayores | Kabul y otros | Fuerza Aérea | Centros enseñanza | Total | Diferencia | Mil/Civ  |
|------|---------------|---------------|--------------|-------------------|-------|------------|----------|
| 2011 | 576           | 560           | 208          | 16                | 1360  |            | 246/1114 |
| 2012 | 1665          | 683           | 208          | 65                | 2621  | +1261      | 339/2282 |

El escalón intermedio y el básico del servicio está formado por los CFE y los GFE (Garrison Facility Engineers), responsables directos del mantenimiento de las recién construidas instalaciones. No

obstante, la falta de personal cualificado es uno de los desafíos a los que se enfrenta el proceso de transición. Para solventar este problema, NTM-A CJENG creó el programa ITAG (*Infrastructure Training Advisory Team*). El programa tiene como principal objetivo aumentar las capacidades de mantenimiento de infraestructuras de las ANSF, para lo que trabaja en cuatro áreas: personal, formación, material/equipo y presupuestos.

Se han desarrollado dos modelos: uno centrado en el ANA y otro en la ANP, dado que las instalaciones de la ANP dependen del Ministerio de Interior y, por norma general, son edificaciones de menor tamaño. Centrándonos en el modelo creado para el ANA, el programa se basa en la interacción de los ETT (*Embedded Training Teams*) con los equipos CFE y GFE, a ser posible

inmobiliario, que como hemos visto en los apartados anteriores ha crecido de manera significativa. Para ejercer la gestión, encontramos en el escalón superior, encuadrado en el Ministerio de Defensa, el CPMD (Construction Property Management Department), equivalente a nuestra Dirección General de Infraestructuras. En este departamento se priorizan programas, se gestiona el presupuesto y se supervisan los diseños, la construcción y el mantenimiento de todas las instalaciones del ANA. El jefe del departamento está subordinado directamente al Viceministro de Defensa y ejerce el mando de todos los ingenieros encuadrados en el CFE (Corps level Facility Engineers). Actualmente, tanto el general de división al mando del CPMD como los seis coroneles que mandan las secciones cuentan con asesores del NTM-A CJENG.

obstante, la falta de personal cualificado es uno de los desafíos a los que se enfrenta el proceso de transición. Para solventar este problema, NTM-A CJENG creó el programa ITAG (*Infrastructure Training Advisory Team*). El programa tiene como principal objetivo aumentar las capacidades de mantenimiento de infraestructuras de las ANSF, para lo que trabaja en cuatro áreas: personal, formación, material/equipo y presupuestos.

Se han desarrollado dos modelos: uno centrado en el ANA y otro en la ANP, dado que las instalaciones de la ANP dependen del Ministerio de Interior y, por norma general, son edificaciones de menor tamaño. Centrándonos en el modelo creado para el ANA, el programa se basa en la interacción de los ETT (*Embedded Training Teams*) con los equipos CFE y GFE, a ser posible



en todas las guarniciones. El objetivo final es la transferencia de la responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones. Para ello se sigue un proceso de seis fases, en un total de 18 meses.

El programa se fija como objetivo formar a 120 alumnos por semestre (90 del ANA y 30 ANP). Tras los primeros cuatro meses en la escuela de Kabul, los alumnos se incorporan a las instalaciones que serán su futura responsabilidad, donde continúan su formación integrados en los equipos de mantenimiento de un contratista y siempre bajo la supervisión de los equipos ITAG. La enseñanza se basa principalmente en la práctica y está individualizada para cada instalación con el objeto de alcanzar la máxima especialización posible.

Inicialmente hubo que vencer la resistencia del sistema a cubrir puestos de plantilla con personal de mantenimiento de instalaciones. Continuando con el ejemplo de Camp Hero, para una población estimada de 10.500 personas, el equipo de mantenimiento estaba constituido por 24 miembros. El problema se elevó al CPMD y desde el MoD se consiguió aumentar la plantilla a 65. La propuesta en la que se trabajó en el primer trimestre de 2012 fue la que se muestra en la Tabla 6.

Otra de las piezas clave para el mantenimiento de las instalaciones es la capacidad de equipar al personal con la herramienta y repuestos que necesiten. El sistema de abastecimiento afgano se basa en el formulario MoD-14, equivalente a nuestro M-2407. Las peticiones se dirigen a los depósitos regionales y, en caso de no poder ser atendidas, se elevan al CPMD, donde se gestiona la adquisición del recurso necesario. Las ANSF todavía no han asimilado este proceso y en la práctica muchas peticiones quedan retenidas en escalones intermedios o, una vez servidas, el material no llega al peticionario. Debido a las carencias del sistema de abastecimiento, es fundamental que los jefes de base/acuartelamiento dispongan de un presupuesto realista para cubrir las necesidades básicas. Los asesores de los equipos ITAG están invirtiendo mucho tiempo para que los escuetos presupuestos se empleen de manera eficiente, aunque los informes cuatrimestrales indican que aún queda un largo camino por recorrer.

Para coordinar todo el programa, se realizan conferencias mensuales de infraestructuras, con representación de todos los organismos y esca-

lones que forman parte del sistema. Progresivamente, el liderazgo de estas conferencias se transferirá a los miembros del CPMD puesto que a ellos les corresponde la dirección del sistema.

El mantenimiento de las instalaciones de la ANP presenta como peculiaridad un elevado número de pequeñas instalaciones y una mayor dispersión, por lo que sus equipos de mantenimiento están asignados a distritos y mantienen las instalaciones de su área de responsabilidad, contando a nivel provincial con un equipo de refuerzo.

## CONCLUSIONES

El presente artículo pretende mostrar la complejidad y magnitud de uno de los múltiples retos a los que la Coalición hace frente en Afganistán. La creación de las ANSF ha supuesto un esfuerzo humano, material y económico de proporciones faraónicas. Su entrenamiento ha costado vidas y el momento en el que tendrán que caminar solas está cada vez más próximo.

Para que el esfuerzo realizado no resulte baldío, son muchas las variables que tener en cuenta. No obstante, queda patente que no se pueden olvidar funciones que inicialmente no se habían considerado relevantes. Este es el caso de la escasez de personal cualificado, que tiene un importante impacto en la generación de los elementos de apoyo logístico de las ANSF. La inversión de más de 7.000 millones de dólares en la construcción de las instalaciones permanentes de las Fuerzas Armadas Afganas se encuentra ahora en una encrucijada por la falta de personal para realizar la gestión y el mantenimiento, por la escasez de unidades de la Coalición capaces de entrenar al personal local y por la presión del 31 de diciembre de 2014, fecha en la que las ANSF deberían ser autónomas. Frente al total de 352.000 miembros de las ANSF, el personal de mantenimiento de todas las instalaciones alcanzará un máximo de 2.621, representando un 0,7% del total. En unos años sabremos si fue suficiente.

## NOTA

<sup>1</sup> Afghan First Policy, 23 de abril de 2010. Desarrollada por el Comité Económico de la OTAN con el objetivo de fortalecer la contribución de la Alianza al desarrollo de la economía afgana. ■



# GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

Para facilidad del lector, en la relación siguiente se ha tratado de recoger los acrónimos utilizados a lo largo de este Documento, la mayoría proveniente del idioma inglés y usados en el ámbito OTAN. Se proporciona traducción al español en los que existe una traducción aceptada o comúnmente usada, aunque el acrónimo no necesariamente esté incluido en el glosario de acrónimos OTAN formal. Cuando no es así, pero se puede dar luz al concepto, se proporciona la traducción entre paréntesis. No se han traducido los acrónimos que se están utilizando mayoritariamente en inglés en nuestras Fuerzas Armadas.

|              |  |
|--------------|--|
| AAF          | Afghan Air Force /<br>Fuerza Aérea Afgana  |
| ABP          | Afghan Border Police /<br>Policía Afgana de Fronteras                                |
| ACA          | Airspace Control Authority /<br>Autoridad de Control del Espacio<br>Aéreo            |
| ACCC         | Air Communications Control<br>Center / Centro de Control de<br>Comunicaciones Aéreas |
| ACCP         | Afghan Anti-Crime Police /<br>Policía Afgana Anticrimen                              |
| ADAMS        | Allied Deployment and Movement<br>System   |
| AFCEE        | Centro de Ingeniería y Medio<br>Ambiente de la Fuerza Aérea                          |
| Air MEDEVAC: | Air Medical Evacuation /<br>Evacuación Sanitaria Aérea                               |
| ALOC         | Air LOC / LOC Aérea  |



|       |   |        |   |
|-------|---|--------|---|
| ALP   | Afghan Local Police /<br>Policía Local Afgana   | BDA    | Battle Damage Assesment /<br>Valoración de Daños  |
| AMCC  | Allied Movement Coordination<br>Center / Centro de Coordinación y<br>Movimiento Aliado                | C-IED  | Counter IED / Contra IED  |
| AMN   | Afghan Mission Network /<br>(Red de Misión Afganistán)  | CA     | Comprehensive Approach /<br>Enfoque Integral  |
| AMNOC | AMN Operation Center /<br>Centro de Operaciones de AMN  | CAOC   | Combined Air Operations Centre /<br>Centro Combinado de Operaciones<br>Aéreas                                       |
| ANA   | Afghan National Army /<br>Ejército Nacional Afgano  | CAPTF  | Combined Air Power Transition<br>Force / Fuerza Combinada Aérea de<br>Transición                                    |
| ANAAC | ANA Air Corps /<br>Cuerpo Aéreo del Ejército Afgano   | CAS    | Close Air Support /<br>Apoyo Aéreo Cercano  |
| ANCOP | Afghan National Civil Order Police<br>/ Policía Nacional Afgana de Orden<br>Civil                     | CCIRM  | Collection Coordination Information<br>Requirement Management   |
| ANP   | Afghan National Police /<br>Policía Nacional Afgana   | CDE    | Collateral Damage Estimate /<br>Estimación de Daños Colaterales   |
| ANSF  | Afghan National Security Forces<br>/ Fuerzas de Seguridad Nacional<br>Afgana                          | CE     | Crisis Establishment /<br>(Plantilla de Crisis)   |
| AOCC  | Air Operations Coordination Center<br>/ Centro de Coordinación de<br>Operaciones Aéreas               | CF     | Coalition Forces /<br>Fuerzas de la Coalición   |
| APOD  | Air POD / POD Aéreo   | CFACC  | CF Air Component Commander /<br>Jefe del Componente Aéreo de las<br>Fuerzas de la Coalición                         |
| APOE  | Air POE / POE Aéreo   | CFC    | Combined Force Command /<br>Mando Combinado de Fuerzas  |
| APPF  | Afghan Public Protection Force<br>/ Fuerza Afgana de Protección<br>Pública                            | CFE    | Corps Level Facility Engineers /<br>(Ingenieros de Cuerpo de Ejército)  |
| AQ    | Al-Qaida  | CFT    | Cross Functional Team   |
| ARB   | Assessment Review Bord /<br>Comité de Revisión<br>de Evaluación                                       | CIVAS  | Civil Casualties / Bajas Civiles  |
| ARRC  | ACE Rapid Reaction Corps / Cuerpo<br>de Ejército de Reacción Rápida de<br>ACE (Allied Command Europe) | CJMCC  | Combined Joint Movement Control<br>Centre / Centro Combinado<br>Conjunto de Coordinación de<br>Movimiento           |
| ASB   | Activities Synchro Board / Comité<br>de Sincronización de Actividades                                 | CJOC   | Combined JOC / Centro Conjunto<br>Combinado de Operaciones  |
| ASG   | Assessment Steering Group /<br>Grupo Directivo de Evaluación  | CJPOTF | Combined Joint Psychological<br>Operations Task Force / Fuerza<br>Conjunto Combinada de<br>Operaciones Psicológicas |
| ASOC  | Afghan Special Operations<br>Command / Mando de Operaciones<br>Especiales Afgano                      | CJSOR  | Combined Joint SOR  |
| ATO   | Air Tasking Order   | CJSOTF | Combined Joint Special Operations<br>Task Force / Fuerza Conjunto<br>Combinada de Operaciones<br>Especiales         |
| AUP   | Afghan Uniform Police /<br>Policía Uniformada Afgana  | CMA    | Central Movement Agency   |
| AWG   | Assessment Working Group /<br>Grupo de Trabajo de Valoración  | CMD    | Departamento de Control y<br>Seguimiento de la Corte Suprema  |
| BCP   | Border Crossing Point /<br>Paso Fronterizo  | CMT    | Coalition Mission Threads   |
|       |   | CNPA   | Counter Narcotics Police of   |

|         |   |         |   |
|---------|---|---------|---|
|         | Afghanistan / Policía Afgana contra Narcóticos  | DOS     | Director of Staff / Director del Estado Mayor   |
| COIN    | Counter Insurgency / Contrainsurgencia  | DSACEUR | Deputy to the Supreme Allied Commander in Europe / Segundo Jefe del Mando Aliado en Europa          |
| COM IJC | Commander IJC / Comandante del Mando Conjunto de ISAF   | DV      | Distinguished Visitor / Visitante Distinguido   |
| COMISAF | Commander International Security Assisstant Force / Jefe de la Fuerza Internacional de Asistencia y Seguridad                   | EC      | Eurocorps / Eurocuerpo  |
| COP     | Combat Out Post / Puesto de Combate Avanzado  | ETT     | Embedded Training Teams   |
| COP     | Common Operational Picture  | EVE     | Effective Visibility Execution  |
| COPD    | Comprehensive Operational Planning Directive / (Directrices de Planeamiento Integral Operativo)                                 | EW      | Electronic Warfare / Guerra Electrónica   |
| CORSOM  | Coalition RSOM  | FA      | Funtional Areas / Áreas Funcionales   |
| COS     | Chief of Staff / Jefe de Estado Mayor   | FATA    | Región Federal Autónoma Tribal (Pakistán)   |
| CPD     | Combat Plans Division / División de Planes de Combate   | FET     | Female Engagement Team / (Equipos de Contacto o Apoyo a la Mujer)                                   |
| CPMD    | Construction Property Management Department   | FINCON  | Financial Controler / Controlador Financiero  |
| CPRC-A  | Consolidated Personnel Recovery Centre-Afghanistan  | FMN     | Future Mission Net / Futura Red de Misión   |
| CSM     | Command Sergeant Major / (Suboficial Mayor)   | FOC     | Full Operational Capability / Capacidad Operativa Plena   |
| CSSK    | Combat Service Support Kandak / Batallón de Apoyo Logístico   | FSD     | Forward Support Depot / Depósito de Apoyo Avanzado  |
| CT      | Combined Team / (Equipo Combinado)  | FUOPS   | Future Operations / Operaciones Futuras   |
| CTAG    | Commander Transition Assesment Group / (Grupo de Evaluación de la Campaña y la Transición)                                      | FUPLANS | Future Plans / Planes Futuros   |
| CTCC    | CT Commanders Conference / (Conferencia de los Comandantes del CT)  | GDPSU   | General Directorate of Police Special Units   |
| CUA     | Commander Update and Assessment / Punto de Situación y Evaluación   | GFC     | Ground Forces Command / Mando de Fuerzas Terrestres   |
| CUAT    | Commander's Unit Assessment Tool  | GFE     | Garrison Facility Engineers / Ingenieros de Instalaciones de Acuartelamientos (castrametación)      |
| CUOPS   | Current Operations / Operaciones Actuales   | GIRoA   | Government of the Islamic Republic of Afghanistan / Gobierno de la República Islámica de Afganistán |
| DCOM    | Deputy Commander / Segundo Jefe   | GLOC    | Ground LOC / LOC Terrestre  |
| DIR     | Daily Information Requirements / (Necesidades de Información Diarias)   | GOB     | Green on Blue   |
| DM AT&L | Assistant Ministry for Acquisitions, Technology and Logistics / Asistente del Ministro de Logística, Tecnología y Adquisiciones | GOSC    | General Officers Steering Committee   |
|         |   | GPS     | Global Positioning System / Sistema de Posicionamiento Global                                       |
|         |   | HIG     | Hezb-i-Islami Gilbuddin   |
|         |   | HN      | Host Nation / Nación Anfitriona   |
|         |   | HN      | Haggani net / Red Haggani   |
|         |   | HQ      | Headquarters / Cuartel General  |
|         |   | HSE     | Headquarter Support Element / Elemento de Apoyo del Cuartel General                                 |



|          |  |        |   |
|----------|--|--------|---|
| HVT      | High Value Target / Blanco de Alto Rendimiento   |        | Report / (Informe de Valoración de la Capacidades Logísticas)                             |
| ICC      | International Civilian Consultant  | LCC    | Land Component Command / Mando Componente Terrestre                                       |
| IDC      | Information Dominance Center / Centro de Dominio de la Información   | LEGAD  | Legal Advisor / Asesor de Asuntos Legales   |
| IDLG     | Directorio General para la Gobernanza Local  | LOC    | Line of Communication / Línea de comunicaciones   |
| IED      | Improvised Explosive Device / Artefacto Explosivo Improvisado  | LOGFAS | Logistics Functional Area Services / ([Sistema] de Servicios de Área Funcional Logística) |
| iGeoSit  | Interim GeoSpatial Intelligence Tool   | LOO    | Line of Operations / Línea de Operaciones   |
| IJC      | ISAF Joint Command / Mando Conjunto de ISAF  | LSA    | Logistic Support Agreement / Acuerdo de Apoyo Logístico                                   |
| IJU      | Islamic Jihad Union  | MMC    | Material Management Centre / Centro de Gestión de Material                                |
| IPB      | Intelligence Preparation of the Battlespace  | MMR    | Military Minimum Requirements   |
| IS       | ISAF Secret / Secreto ISAF   | MNDDP  | Multinational Detailed Deployment Plan / (Plan Detallado de Despliegue Multinacional)     |
| ISAF     | International Security Assistance Force / Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad                  | MoD    | Ministry of Defence / Ministro de Defensa   |
| ISAF SOC | ISAF Special Operations Command / Mando de Operaciones Especiales de ISAF                                    | MoE    | Measure of Effectiveness / Medida de Efectividad  |
| ISR      | Intelligence, Surveillance and Reconnaissance / Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento                    | MoI    | Ministry of Interior / Ministro del Interior  |
| ITAG     | Infrastructure Training Advisory Team  | MoP    | Measure of Performance  |
| ITAS     | Intra-Theatre Airlift System / Sistema de Transporte Intra-Teatro  | MRE    | Mission Rehearsal Exercises / (Ejercicio para Ensayo de la Misión)                        |
| JFCB     | Joint Forces Command Brunssum / Mando Conjunto de Fuerza - Brunssum  | MRT    | Mission Rehearsal Training / (Adiestramiento para Ensayo de la Misión)                    |
| JIAT     | Joint Incident Assessment Team / (Equipo Conjunto de Valoración de Incidentes)                               | MTT    | Movil Training Team / Equipo Móvil de Adiestramiento                                      |
| JOC      | Joint Operations Center / Centro de Operaciones Conjunto   | NAC    | North Atlantic Council / Consejo del Atlántico Norte                                      |
| JOCWATCH | Joint Operations Center Watch  | NATC-A | NATO Air Training Command-Afghanistan / Mando OTAN de Entrenamiento Aéreo para Afganistán |
| JOPES    | Joint Operation Planning and Execution System / Sistema de Planeamiento y Ejecución de Operaciones Conjuntas | NCIA   | NATO Communications and Information Agency / Agencia OTAN de Comunicaciones e Información |
| JTAR     | Joint Tactical Airstrike Request   | NDS    | National Directorate of Security / Dirección Nacional de Seguridad                        |
| JWC      | Joint Warfare Center   | NIP    | Punto de Interconexión  |
| KAIA     | Aeropuerto Internacional de Kabul  | NMCC   | National Military Command Centre / Centro de Mando Militar Nacional                       |
| KLE      | Key Leader Engagement  |        |   |
| KM       | Knowledge Management / Gestión del Conocimiento  |        |   |
| LCAR     | Logistics Capabilities Assessment  |        |   |

|         |   |          |   |
|---------|---|----------|---|
| NMOC    | National Military Operations Centre / Centro de Operaciones Militar Nacional                  | RBI      | Cuerpo de Ejército de Reacción Rápida Francés   |
| NPCC    | National Police Coordination Centre / Centro de Coordinación Nacional de Policía              | RC       | Relation Building Items   |
| NPLG    | Programa Nacional para la Gobernanza Local  | RIP      | Regional Command / Mando Regional   |
| NRDC-SP | NATO Rapid Deployment Corps-Spain / Cuerpo de Ejército de Despliegue Rápido de la OTAN-España | RLSC     | Relief in Place / Relevo  |
| NS      | NATO Secret / Secreto OTAN  | ROE      | Regional Logistics Support Commands / Mandos de Apoyo Logístico Regionales                            |
| NSB     | NATO Signal Battalions / (Batallones de Transmisiones OTAN)                                   | RSOM     | Rule of Engagement / Regla de Enfrentamiento  |
| NSCS    | National Security Coordination System / Sistema de Coordinación de Seguridad Nacional         | SATCOM   | Reception, Staging and Onward Movement /  |
| NSE     | National Support Element / Equipo de Apoyo Nacional   | SB       | Satellite Communications / Comunicación satélite  |
| NSPA    | Acuerdo de Asociación Estratégica   | SB-JFTT  | Story Board   |
| NTM-A   | NATO Training Mission-Afghanistan / Misión de Adiestramiento de OTAN-Afganistán               | SFA      | Space-Based Joint Friendly Force Tracking   |
| OAB     | Operational Assessment Board / Comité de Evaluación Operacional                               | SFAT     | Security Force Assistance / Fuerza de Asistencia a la Seguridad                                       |
| OCC     | Oficina de Control de la Corrupción   | SHAPE    | Security Force Assistance Advisory Teams / Equipos Asesores de Fuerza de Asistencia para la Seguridad |
| OCC-P   | Operations Coordination Center-Province / Centro de Coordinación de Operaciones Provincial    | SL       | Supreme Headquarters Allied Power Europe / Cuartel General de la Potencias Aliadas en Europa          |
| OCC-R   | Operations Coordination Center-Region / Centro de Coordinación de Operaciones Regional        | SOR      | Strategic Leader / Líder Estratégico  |
| OPIR    | Overhead Persistent Infrared  | SOP      | Statement of Requirements / (Declaración o listado de Necesidades)                                    |
| OPLAN   | Operational Plan / Plan de Operaciones  | STRATCOM | Standart Operation Procedures / Procedimientos Operativos Estandarizados                              |
| OSINT   | Fuentes Abiertas  | TA       | Strategic Communication / Comunicación Estratégica  |
| PAO     | Public Affaires Office / Oficina de Información Pública                                       | TAA      | Transit Agreement / Acuerdo de Tránsito   |
| PECC    | Célula de Coordinación de Evacuación de Pacientes   | TB       | Target Audience Analysis / Análisis de Audiencias Objetivo  |
| PG      | Phoenix Group   | TCN      | Talibán   |
| PID     | Positive Identification / Identificación positiva   | TCSOR    | Troop Contributing Nation   |
| PNT     | Position, Navigation and Timing   | TIC      | Theatre Capability Statement of Requirements / (Listado de Necesidades de Teatro [de Operaciones])    |
| POI     | Person of Interest  | TMW      | Troops-In-Contact   |
| POL     | Pattern of Life   | TN       | Theatre Missile Warning /Alerta de Misiles de Teatro  |
| PR      | Personnel Recovery / Rescate de Personal  | TOA      | Territorio Nacional   |
| R RC-FR | Rapid Reaction Corps-France /   |          | Transfer of Authority / Transferencia de Autoridad  |



# SUMARIO INTERNACIONAL

## **INTRODUCTION: THE BIG AFGHAN THEATER \_\_\_\_\_ 08**

Javier Cabeza Taberne.

Major General. Staff College Graduate.

This introduction to the “big Afghan theater”, drawn up by MG Cabeza Taberne, NDRC-SP COS, reviews the features and aspects of that “Afghanistan” into which ISAF is plunged; the origins, the keys of the conflict and its actors, as well as the influence all those variables have on the development of the ISAF mission and on the Afghan Government (GIROA) itself; drawing penetrating conclusions. And all of it has been written from MG Cabeza Taberne’s expertise gained during his deployment in HQ NDRC-SP in Kabul and his turn as IJC (ISAF Joint Command) Deputy Commander. The article depicts the scenarios of the different documents of varied spectrum that make up this monographic issue which, as a whole, provide us with a comprehensive understanding and a thorough view of ISAF’s “what” and “how” and highlights the command and control difficulties that this mission involves.

## **THE EUROCORPS IN AFGHANISTAN \_\_\_\_\_ 16**

Víctor Lara Pujol. Lieutenant Colonel.

Signal Corps. Staff College Graduate.

This article gives an outlook of the Eurocorps (EC) and its involvement in the Afghanistan mission during 2012. It describes the special characteristics of the EC by comparison with other headquarters; and explains how it shifted from NRF (NATO Response Force) to ISAF and the training process and the relevant exercises it carried out to catch up with its new role. It puts us in the picture of the overall situation and the phase the Afghan campaign was in at the time of the EC deployment, and lists its contributions to the mission goals from the author perspective.

**HQ NRDC-SP IN AFGHANISTAN: TRAINING AND PREPARATION ..... 20**  
Federico Clemente Clemente. Major. Artillery. Staff College Graduate.

This article focuses on the details of the preparation and activities HQ NRDC-SP performed in relation with its deployment within ISAF. It reflects as well the coordination required for such preparation along with HQ Eurocorps, which was materialized by means of a bilateral training directive that established the activities to be done according to the organizational and conductional responsibilities both HQ were to share. It also mentions the different advantages in the training found by the two rotations, particularly because the second had the chance to train in conjunction with the U.S. V Corps, and the contact with the first rotation once in the IJC itself.

**ISAF 2012 QUARTERING PARTY ..... 25**  
Javier Carlos Sánchez Guerra. Lieutenant Colonel. Cavalry.

During 2012 and up to January 2013, HQ Eurocorps in Strasbourg (France) and NRDC-SP in Valencia (Spain) have deployed some 400 troops within the ISAF mission in Afghanistan. When such deployment was planned, in order to make easier the integration of newly arrived ISAF troops, it was envisaged sending first a quartering party who would collect the necessary documents, set up the suitable contacts and organize the personnel reception process, which is essential in an area of operations to reduce the interval between the arrival of a contingent and the incorporation of each soldier to his/her post. This article describes the organization, make-up and tasks of this quartering party who has proven to be really useful and effective.

**LESSONS LEARNED IN THE AFGHAN THEATER..... 30**  
Ángel Adán García. Colonel. Artillery. Staff College Graduate.

The article describes the "Lessons Learned" function and process in IJC. "Lessons Learned" seeks, on the one hand, to improve Headquarters' internal procedures, learning from mistakes and boosting wise moves; and on the other, to support Coalition units- and Afghan units in the near future- that fight against insurgence. The IJC "Lessons Learned" focuses its main effort on this tactical level. The "Lessons Learned" community deployed in the theater is very large so that coordination problems are not uncommon, mostly due to the difficult exchange of information between the different national "Lessons Learned" organizations and those belonging to NATO and ISAF.

**THREATS TO ISAF MISSION ..... 35**  
Gustavo Zapatero Carrasco. Captain. Infantry.

Jorge Soto Sáez. Captain. Artillery.

José Manuel García de la Morena. Master Sergeant. Cavalry.

This paper contains a description of the current and future threats that are facing our troops deployed in Afghanistan, within the ISAF mission. The impact of poppy crops and their wiping out is analyzed along with the major insurgent rings, their activities and, particularly, their infiltration in the Afghan security forces and in the Afghan Government, because of the potential threat to the Afghan scenario it means after the coalition forces withdrawal. The conclusions discuss briefly the potential threats the Afghan Government will have to cope with once international troops are gone.

**OPERATIONS PLANNING AND THE HQ IJC STRUCTURE ..... 42**  
Tomás Quecedo Estébanez. Lieutenant Colonel. Infantry.

Borja Pérez Lombard Martín de Oliva. Major. Artillery. Staff College Graduate.

The new allied Command and Control structures have the Afghan theater as the best possible ground to implement them. The employment of the "Comprehensive Approach" concept, in which the problems are dealt with under an integral perspective has boosted the "Design" (to frame the problem) principle that highlights the importance of analyzing and understanding the problems both in detail and as a whole. The IJC structure responds to this intention of planning and conducting



counter-insurgence and reconstruction operations in a holistic way, developing as thoroughly as possible the processes of planning, synchronization, prioritization/coordination and evaluation, in order to achieve the operational goals assigned.

**MANAGEMENT OF AN OPERATIONAL  
 LEVEL HEADQUARTERS: THE IJC DIRECTOR OF STAFF ..... 50**

Francisco Izquierdo Tomás. Lieutenant Colonel. Infantry. Staff College Graduate.

This article discusses the organization and main tasks of the HQ IJC Director of Staff (DOS) Branch during the first semester of 2012, when NRDC-SP and Eurocorps assumed the role of NATO Standing HQ. Besides analyzing the major events occurred in that period, it reviews the main features of the tasks carried out by DOS, a figure always in the background but essential to ensure the appropriate support to this HQ work, and to the possible evolution thereof.

**THE CHALLENGES OF FORCE GENERATION ..... 56**

Íñigo Fernando Pérez Cortés. Major. Infantry. Staff College Graduate.

The article shows the process of force generation and the challenges posed by it. For a better grasp, the author uses a practical example set in Afghanistan. The process intends to identify which capabilities are going to be required to carry out a campaign plan. The detailed definition of such capabilities produces the requirements list which, in turn, is materialized in a summary report or “scoreboard” setting forth the figures of the troops and assets to be sent in by the different nations taking part in the campaign.

**INFORMATION DOMINANCE CENTER (IDC):  
 A NEW CONCEPT FOR INFORMATION SUPREMACY..... 61**

Francisco Javier Álvarez Roy. Lieutenant Colonel. Artillery. Staff College Graduate.

Alberto de Quintana Díaz. Lieutenant Colonel. Infantry.

It describes the concept of this complex organization and mentions some of the experiences and knowledge gained by those who contributed with their daily work to its creation. IDC is a center of information integration whose main task is providing all the information and knowledge the HQ IJC Commander needs to make his decisions. Although perfectible and in need of some modifications, the IDC concept is absolutely valid and could be applied to the new JTF HQ intelligence structure which is to be implemented by NRDC-SP HQ shortly.

**THE IJC COMBINED JOINT OPERATIONS CENTER (CJOC) ..... 66**

Jorge Ferrer Pujol. Lieutenant Colonel. Artillery. Staff College Graduate.

The IJC Combined Joint Operations Center is that CJ3 branch in charge of monitoring ongoing operations, providing the Commander with all the necessary information on the theater of operations. It is there where operations of particular relevance or involving IJC assets are coordinated. Information management is performed in a centralized way at the so called “Bridge” who will receive all the significant information for the operation from every CJOC element and from the headquarters.

**AFGHAN MISSION NETWORK:  
 A NEW MANNER OF UNDERSTANDING MISSION NETWORKS ..... 72**

Víctor Valero García. Lieutenant Colonel. Signal Corps. Staff College Graduate.

The Afghanistan Mission Network (AMN) is the computer network that ISAF Commander uses to exercise Coalition Command and Control. In actuality, AMN is a federation of national computer networks, connected to a common hub maintained by NATO, which spreads throughout the whole Operations Theater. The AMN features have turned it into the clearest exponent of the NNEC concept and the guideline for future mission networks. AMN is an open network aimed at providing user-to-user services not restricted to just command and control, and that has transformed the “need-to-know” network principle into “commitment-to-share”.

**THE LOGISTIC AND FINANCIAL CHALLENGES OF REDEPLOYING THE FORCES IN AFGHANISTAN..... 79**

Fernando Javier Bernal Valente. Lieutenant Colonel. Quartermaster Service.

José Alberto Muñoz Martínez. Major. Artillery. Staff College Graduate.

José María Fernández Cantón. Major. Artillery.

The redeployment of international forces in Afghanistan has some peculiarities that has never been seen in other operations with regard to the number of nations involved (TCN), the geographical location of a country with no direct access to seaports and the huge amount of logistic movements expected before December 31, 2014, official end of the mission in Afghanistan.

Getting visibility of every logistic movement of the redeployment has become a real challenge which, no doubt, will prompt new doctrinal procedures and the adaptation of logistic tools within NATO. Granted that, LOGFAG is demonstrating its effectiveness both in national and in NATO environments. Over this redeployment phase, reliance on contracted supports increases greatly and purchase planning becomes essential.

**AIR OPERATIONS IN THE AFGHAN THEATER ..... 86**

Carlos Javier Guarnizo García. Mayor. Artillery. Staff College Graduate.

Felipe Álvarez Anta. Captain. Signal Corps.

Air operations in Afghanistan play a decisive part in maintaining coalition operational and tactical superiority over insurgency. This article intends to make a small contribution to the knowledge of the ISAF air component and Afghan Air Force assets, their command and control procedures as well as the capabilities they provide to forces in the field. Even though the Afghan mission is focused mainly on land combat, the combined-joint make-up of the coalition is essential, and this paper highlights the paramount role played by its air component. The possible evolution of air operations over the transition process is also briefly considered.

**COMMUNICATIONS WITHIN ISAF ENVIRONMENT ..... 93**

José Luis Antolín García. Brigadier General. Signal Corps. Staff College Graduate.

The IJC Communications Director post- which was occupied by General Antolín García during 2012- main mission is “to advise COS on every matter related to the strategy of communication and to coordinate and give coherence to the different activities associated to information, synchronizing everything with regard to communication within IJC plans and operations”.

The article reflects the present significance of communication and, particularly, of the concept known as STRATCOM in operations, and the need of studying its definition as its implementation in our Armed Forces. Headquarters should count on such an element to ensure the coordination and coherence of the message and the relevant actions to be carried out. This paper is, in turn, the starting point for the next three articles, which deal with Public Information, STRATCOM and PSYOPS, respectively.

**PUBLIC INFORMATION IN IJC ..... 96**

Fernando Buesa García. Lieutenant Colonel. Infantry.

Information plays a predominant role in Afghanistan. The operation is affected by the media and the influence thereof may have an impact on the decisions at strategic level.

ISAF Public Information is the result of a work founded on the delegation of information dissemination, the specialization of its staff and the integration of PA into the Staffs by implementing the NATO procedures (MC 0457/2), which give it versatility in keeping with the influence of media and public opinion.

**STRATEGIC COMMUNICATION (STRATCOM) AT OPERATIONAL LEVEL. ISAF: A PRACTICAL EXAMPLE ..... 102**

Luis Carlos de la Guardia Ricart. Lieutenant Colonel. Infantry.

This article deals with the problem of Strategic Communication in the Afghan conflict and the process to make it operative carried out by the IJC operational headquarters. Always struggling to



win the support of the population, Information has become an important variable in the conflict which, for this reason, has turned out to be a war of perceptions. The proverbial complexity of the Afghan conflict includes now the capability to influence simultaneously manifold audiences in and out the theater; a fact whose effects may have an impact on the coalition's center of gravity. NATO operation conducted by ISAF in Afghanistan is doubtless a practical example of a new STRATCOM concept that is still to be developed but whose utmost significance for future conflicts is already possible to foresee.

**PSYCHOLOGICAL OPERATIONS WITHIN ISAF JOINT COMMAND ..... 107**

Manuel Vicente Pedro Novella. Captain. Signal Corps.

By means of this article the author seeks to describe the main capabilities and structure of the prime tool IJC relies on concerning Psychological Operations: the Combined Joint Psychological Operations Task Force (CJPOTF). He lists its branches with the main missions of each one of them focusing attention on that of Dissemination of Task Force's finished products in support to psychological operations developed by the different Regional Commands deployed throughout the theater.

**THE TRANSITION IN AFGHANISTAN ..... 110**

Luis Gonzaga Jiménez Noguerras. Major. Infantry.

The article considers the Transition Plan in Afghanistan devised to transfer security responsibilities from ISAF to the Afghan Government. The ANSF will have to lead and conduct security operations all over the country, with ISAF support when necessary, providing the minimum security conditions required. Such transfer of responsibility is carrying out gradually until the non dependence from ISAF is attained. The irreversibility of such process is crucial.

Those areas to be firstly transferred are selected by the Janib (an ISAF-GIRoA joint committee). Security, governability and development of the proposed areas are assessed. The areas begin their transition in different Tranches and develop it through consecutive Stages till the full completion of the process.

**THE AFGHAN NATIONAL ARMY (ANA) ..... 116**

Jorge Segura Menéndez. Lieutenant Colonel. Infantry. Staff College Graduate.

Eduardo Dorado Banacloche. Lieutenant Colonel. Infantry.

Pedro Latorre Vila. Lieutenant Colonel. Infantry.

Francisco Javier Ramos Guerra. Lieutenant Colonel. Infantry. Staff College Graduate.

This paper gives a view of the Afghan National Army (ANA) and its setting-up and development process- which is still ongoing- supported by the international community by means of ISAF and the NATO Training Mission in Afghanistan (NTM-A).

ISAF is the element in closer contact with the Afghan people and endeavors to plan and conduct operations along with and in the benefit of the Afghans. NTM-A is an important but small part of the mission, who is mostly in charge of the equipping and sustainment of forces. Moreover, the mission, organization and type of the different ANA formations are detailed. The topic of this article spans the next one, which analyses the logistic capabilities of the Afghan Army.

**THE DEVELOPMENT OF ANA'S LOGISTIC CAPABILITIES..... 125**

Francisco Javier García Gómez. Lieutenant Colonel. Artillery. Staff College Graduate.

When the Coalition forces set out to improve the operational capability of ANA, they focused their efforts in the maneuver units rather than in the logistic ones, which were supposed to sustain the former. This fact hinders the current competence of ANA to assume full responsibility for security tasks in Afghanistan, as it remains dependent on ISAF regarding logistic support. Despite the prioritization given to the logistic development of ANA with the implementation of new related initiatives since 2011, there are still a number of drawbacks that rule out its independent operation.

**THE AFGHAN NATIONAL POLICE AND ITS CHALLENGES..... 131**  
Jesús Fernández Castillo. Major. Quartermaster Service. Staff College Graduate.

This paper focuses on the Afghan National Police (ANP), one of the organizations responsible for the country's security. To fulfill its mission, ANP counts on different branches fit for the varied tasks it has been assigned to. To counter the threats, ANP must face a number of challenges arising from areas like human resources (casualties, women's integration), education (illiteracy, specific police training), corruption and the implementation of an efficient command, control and coordination system. The various coordination bodies are essential to achieve the common goals, the synergy and the leadership in planning and conducting all security operations in the country.

**ISAF AND ITS SUPPORT TO AFGHAN WOMEN ..... 136**  
Esteban Soriano Gilabert. Master Sergeant. Infantry.

This article gives an account of the efforts made by ISAF to set up teams "that inform, interact and have a bearing on local population, particularly on women, in pursuit of the counterinsurgency goals". The Female Engagement Teams (FET) have managed to attract and build up Afghan women's confidence and increased their involvement in their communities through the FET projects, enhancing their image and asserting their social influence. This paper discussed also the restraints and problems that such teams, in U.S. and Allied armies, have to cope with. FET are a very useful instrument for acquiring a deeper understanding of the Afghan woman, act as a link between local population and its government, and contribute to social development and to the Transition objectives.

**THE INFLUENCE OF CIVILIAN CASUALTIES UPON OPERATIONS IN AFGHANISTAN ..... 142**  
Fernando Noval García. Major. Infantry. Staff College Graduate.

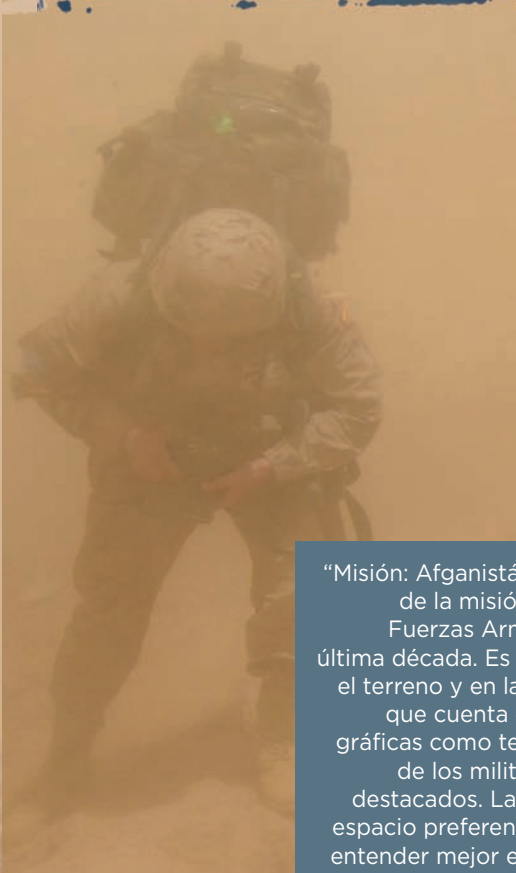
This article shows the key importance of civilian population in the counterinsurgency strategy in Afghanistan and how it constraints its development. Such constraints determine to a great extent much more operational aspects than those that can be seen with the naked eye. So, for instance, the civilian population factor has an impact on the organization, the basic and advanced training, the operational procedures and the assets to be employed by the units. Any unit deployed in Afghanistan who does not take into consideration the significance of protecting civilian population in the course of operations will be doomed to failure.

**GOVERNABILITY IN AFGHANISTAN ..... 147**  
Gustavo José Paredes Lobo. Major. Signal Corps. Staff College Graduate.

The aim of this paper is to show what the current situation in Afghanistan is concerning governability, and to try and make a forecast of the immediate future. It reviews the administrative system implemented in the country and analyzes the distribution of powers, judicial bodies and entities as well as the most relevant figures of the Afghan political life. Furthermore, it studies the special circumstances, disputes and problems the administration has to face, the progress made, and the hardest arising challenges. Finally, this analysis allows us to foresee the horizon of governability and the chances of seeing Afghanistan as a stable and sustainable country.

**THE PROCESS OF CONSTRUCTION OF ANSF INFRASTRUCTURES. 2001-2012 ..... 154**  
Sergio Ricardo Vento Perelló. Major. Engineers.

This article intends to show the complexity and magnitude of one of the various challenges faced by the Coalition in Afghanistan: the construction of the infrastructures the Afghan National Security Forces (ANSF) require. The project has meant a human, material and financial effort of mammoth proportions. Its execution has taken lives, and the moment the ANSF will have to manage by themselves is getting closer and closer.



## MISIÓN: AFGANISTÁN

“Misión: Afganistán” sintetiza la actividad de la misión llevada a cabo por las Fuerzas Armadas en este país en la última década. Es un libro realizado sobre el terreno y en la recta final de la misión que cuenta con aportaciones, tanto gráficas como testimoniales, de algunos de los militares que han estado allí destacados. Las fotografías ocupan un espacio preferente porque nos ayudan a entender mejor el esfuerzo y el sacrificio de los veinte mil hombres y mujeres que han pasado por Afganistán, de los cuales un centenar perdieron la vida.



MINISTERIO DE DEFENSA

Los miembros de las Fuerzas Armadas que hayan servido en Afganistán podrán beneficiarse de un descuento del 50% sobre el PVP.

Solicitudes:  
[publicaciones.venta@oc.mde.es](mailto:publicaciones.venta@oc.mde.es)

ISBN: 978-84-9781-759-2  
PVP: 24 euros



[www.portalcultura.mde.es/publicaciones/](http://www.portalcultura.mde.es/publicaciones/)

