

# La Selección de Objetivos en las Operaciones Post Conflicto en Irak

Teniente Coronel Dominic J. Caraccilo, Ejército de los EE.UU.  
Mayor Andrew M. Rohling, Ejército de los EE.UU

EL 26 DE MARZO DE 2003, el 2º Batallón (Aerotransportado) del 503º Regimiento de Infantería (2-503º - “La Roca”) de la 173ª Brigada Aero-transportada se desplegó de la Base Aérea de Aviano, Italia para realizar un asalto de paracaidistas en la pista de aterrizaje en Bashur, Irak. La misión consistía en abrir el frente norte de la Operación *Iraqi Freedom*.

Dos semanas después, con las Fuerzas Especiales (FF.EE.) y la milicia kurda *Peshmerga* (“aquéllos que enfrentan la muerte”), la brigada atacó hacia el sur para tomar control de la ciudad de Kirkuk. Después del 10 de abril de 2003, cuando se liberó a Kirkuk, las fuerzas del 2-503º comenzaron incursiones en contra de fuerzas anti-coalición; patrullas de combate nocturnas y diurnas; exploración y observación de civiles; y estableció una fuerza policíaca para reforzar la seguridad de la región. Los paracaidistas del batallón estaban vigilantes, protegieron a la población civil de Kirkuk, y demostraron que fueron una fuerza capaz de adaptarse para cualquier misión.

El Manual de Campaña (*Field Manual – FM* 101-5-1, *Operational Terms and Graphics* (Términos y Gráficas Operacionales – Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 30 de septiembre de 1997), define las reglas de enfrentamiento (*ROE*) como “directrices publicadas por autoridades competentes, que delimitan las circunstancias y limitaciones con las cuales las FF.AA. de los EE.UU. iniciarán y/o continuarán enfrentamientos de combate con otras fuerzas.”

La mayoría de las unidades del Ejército de los EE.UU. entienden bien las *ROE* como se aplican antes y durante las operaciones de combate. De hecho, la mayoría de las unidades han desarrollado eficaces tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*) para diseminar las *ROE* e imponerlas. El 2-503º tenía un claro entendimiento de las *ROE* para las operaciones de combate en Irak para el período del 26 de marzo al 1 de septiembre de 2003, pero ¿qué deben hacer con respecto a las operaciones post conflicto (comúnmente conocidas como operaciones de Fase IV en Irak) en las cuales las fuerzas de la coalición tenían que enfrentar los objetivos en una manera “no cinética”? Aún serán adecuadas las tarjetas laminadas con las *ROE* impresas que el Ejército distribuye a todos los soldados? En cuanto a la protección de la fuerza, la respuesta es “sí”, pero con respecto al delinear “las circunstancias y limitaciones con las cuales las FF.AA. de los EE.UU. iniciarán y/o continuarán enfrentamientos de combate”, la respuesta es “no del todo”.

En el nivel estratégico, se espera que los comandantes hayan identificado adecuadamente un estado final antes de las primeras fases de una operación. Una unidad táctica no tiene esta oportunidad. Al concluir las operaciones de combate, la unidad debe identificar rápidamente un estado final realizable, como parte de una estrategia con el objetivo de poner fin a la guerra, concentrar sus esfuerzos y adecuadamente desarrollar las *ROE* para el periodo post conflicto.

Además de las *ROE* existentes o las en desarrollo, las orientaciones del comandante también deben evo-

lucionar. Las ROE no son adecuadas por sí solas; el comandante debe introducir acciones, y las directrices para no accionar, para lograr el preferido estado final. Los estados finales varían de una región a la otra dependiendo de la seguridad, la misión y las intenciones del comandante superior.

El estado final del 2-503° para la ciudad de Kirkuk consistió en asegurar que la fuerza policíaca, el gobierno local, y las organizaciones de servicios públicos sean capaces de funcionar eficaz e independientemente. Las fuerzas de la coalición iban a mantenerse en un rol de apoyo, enseñando, instruyendo y actuando como mentores para los líderes de la comunidad.

## Armonía Comunitaria

Establecer la armonía con la comunidad de Kirkuk fue decisivo para el éxito. Después de llegar en Kirkuk, el 2-503° delineó los sectores para sus compañías y estableció refugios seguros (*safe houses*) para sus soldados, así como también instituyó un agresivo plan de patrullaje. La interfaz con la comunidad incluyó tres elementos claves: el desarme, la presencia y la relación.

**El desarme.** Enseguida, las fuerzas del 2-503° empezaron el desarme de todas las facciones bélicas. Las ROE de combate permitieron a las compañías del batallón tomar acciones agresivas al principio de la batalla. Cualquier iraquí que era detenido con un arma por cualquier causa era entregado al punto de colección de prisioneros de guerra, sin importar el tipo de arma que tenía o empleaba. Los soldados del 2-503° destruyeron armas de gran calibre y explosivos, así como confiscaron armas pequeñas para equipar la nueva fuerza policíaca de Kirkuk. Cuando cambió la situación de seguridad, también cambiaron los métodos empleados para el desarme. La orientación inicial del comandante del batallón permitió a los jefes de compañía determinar si deben detener a los iraquíes por violaciones de armas. Desde entonces, esta práctica ha progresado al punto que la posesión de armas ilegales es un asunto civil administrado por la policía de Kirkuk.

**La Presencia.** El 2-503° estableció una visible y creíble presencia en la ciudad al momento que salió de la Base aérea de Bashur. Cada compañía, incluyendo el cuartel general y la compañía de cuartel general (la cual fue empleada como una fuerza de maniobra), estableció *safe houses* como bases de operación. El 2-503° desplegó patrullas a todas partes de la ciudad a todas horas. Aunque la base aérea de Kirkuk permaneció siendo el centro logístico para el batallón, las unidades maximizaron las oportunidades de patrullaje al variar sus rutas cada vez que viajaban.

Las ROE dictaron que las patrullas interactuasen con

la población y mandaron que un intérprete acompañase cada patrulla. De esta manera, los soldados podían hablar con los residentes de Kirkuk y otras personas de la localidad, determinar sus problemas y entender su cultura. Puesto que el mal entendimiento engendra la desconfianza, ninguna otra acción a tan bajo costo ha contribuido más para mejorar las relaciones entre los soldados norteamericanos y los civiles iraquíes.

**La Relación:** Lógicamente, la relación en la comunidad es el próximo paso en el establecimiento de una presencia. La relación involucra hacer mucho más que sólo pasear e imponer las leyes. La relación significa la participación en los eventos comunitarios tales como bodas y funerales; construyendo campos de fútbol y formando un equipo para desafiar los

*En el nivel estratégico, se espera que los comandantes hayan identificado adecuadamente un estado final antes de las primeras fases de una operación. Una unidad táctica no tiene esta oportunidad. Al concluir las operaciones de combate, la unidad debe identificar rápidamente un estado final realizable, como parte de una estrategia con el objetivo de poner fin a la guerra, concentrar sus esfuerzos y adecuadamente desarrollar las ROE para el periodo post conflicto.*

campeones locales; así como coordinando reuniones periódicas con los líderes locales para mejor entender sus necesidades. El 2-503° hizo contacto con mullas, *muktares* (líderes comunitarios), líderes no oficiales, y otros oficiales del gobierno. Una instrucción del comando de la Fuerza Aérea de los EE.UU. en Kirkuk prohíbe a sus aerotécnicos salir de su guarnición; la instrucción del 2-503° lo ordenó.

¿Cómo ayudó este fortalecimiento de las relaciones con la población local al 2-503° en lograr su estado final?—formó relaciones estrechas. Al enseñar, instruir y actuar como mentor para los líderes de la comunidad, los líderes del 2-503° formaron relaciones personales con iraquíes individuales. La armonía establecida por el batallón ayudó a los líderes entender los asuntos cruciales, establecer un ejemplo, inspirar la confianza, e infundir ética.

## Una Nueva Forma de Seleccionar Objetivos

El cambio más dramático en las ROE del 2-503°, mientras se convertía de las operaciones de combate a las de post conflicto, consistió en un cambio fundamental en el enfoque del proceso de selección de

objetivos. Este proceso guía a las unidades a un lugar específico y determina sus acciones subsiguientes. Los procedimientos tradicionales de seleccionar objetivos se concentran en la explotación de debilidades para retrasar, desestabilizar, destruir o derrotar las fuerzas del enemigo. La selección de objetivos en el período post conflicto es completamente opuesta. Durante las operaciones post conflicto, la meta del 2-503° era la de identificar los puntos débiles y después asignar sus fuerzas no para derrotar sino fortalecer las capacidades locales.

No obstante, el 2-503° tenía que establecer un ambiente seguro para las operaciones post conflicto, lo cual significó seleccionar individuos y organizaciones como objetivos. Esto requirió un gran cambio mental. Durante una incursión, las *ROE* convencionales a menudo son, “Disparar primero, y hacer preguntas después.” Esto no es el caso en la fase post conflicto. Lo que impulsó las *ROE* fue el desarrollo de

*¿Cómo ayudó este fortalecimiento de las relaciones con la población local al 2-503° en lograr su estado final?—formó relaciones estrechas. Al enseñar, instruir y actuar como mentor para los líderes de la comunidad, los líderes del 2-503° formaron relaciones personales con iraquíes individuales. La armonía establecida por el batallón ayudó a los líderes entender los asuntos cruciales, establecer un ejemplo, inspirar la confianza, e infundir ética.*

información acerca de sospechosos para la detención; servicios locales inadecuados o no existentes; la potencial contienda étnica y las horas y puntos vulnerables del batallón.

El 2-503° realizó la mayoría de sus incursiones de acción directa basado en la Inteligencia Humana (*HUMINT*). A veces, múltiples fuentes de *HUMINT* corroboraron la información de inteligencia; algunas veces fue realizado por una sola persona. Cuando el batallón recibió la inteligencia, el oficial de inteligencia (S2) comparó la información con previos informes para similitudes en cuanto a nombres y lugares para poder determinar la validez de las acusaciones y de los cargos en contra de un sospechoso. Si el estado mayor decidía efectuar una incursión de acción directa o “golpe”, debía formular un paquete detallado acerca del objetivo empleando imágenes satelitales, descripciones y evaluaciones de la amenaza.

**Incursiones.** Durante las operaciones de combate, el 2-503° habitualmente empleó *HUMINT* y otra infor-

mación para realizar sus incursiones, pero cuando el 2-503° hizo la transición a la disposición relacionada a la Fase IV, el comando requirió un mayor nivel de certidumbre para decidir cuando deben actuar. También, el batallón incrementó las redadas con acciones cívicas inmediatas para mantener la confianza de la comunidad local.

Para incrementar dicha certidumbre para las operaciones de acción directa, el 2-503° desarrolló unas *ROE* simples para las operaciones post conflicto. La orientación al 2-503° fue: “Con información de una sola fuente o un objetivo de baja amenaza, golpea a la puerta. Con información de múltiples fuentes o un objetivo de alta amenaza, derrumba la puerta.” Esta no era una regla concreta. La naturaleza del objetivo determinó el nivel de fuerza que debía ser empleada. Por ejemplo, si los informes de inteligencia describían el objetivo como un terrorista de los *Fedayin Saddam* (Hombres de Sacrificio de Saddam), el batallón estaba preparado para forzar la puerta sin importar si la información era corroborada o no. Si el objetivo consistía en un propagandista que simplemente escribió declaraciones anti-coalición en las paredes y propiedades públicas, el batallón solía decidir emplear una fuerza más leve contra el objetivo desde el principio. En cualquier caso, después de una acción, los soldados del 2-503° regresaban en menos de 12 horas para reparar los daños ocasionados, hablar con los vecinos del objetivo, explicar el raciocinio de la unidad por realizar la incursión, y llevar a cabo otras acciones cívicas para mantener la armonía con la comunidad.

En julio de 2003, la compañía de batalla del 2-503° efectuó dos incursiones. La primera, basada en un solo informe desarrollado por el equipo táctico de *HUMINT* de la 173ª Brigada Aerotransportada, tenía como objetivo Mohamoud Aziz, un iraquí que supuestamente era un ex miembro de los *Fedayin Saddam*. Después que el 2° pelotón de la compañía aisló la casa del objetivo, el jefe del pelotón, un intérprete y un equipo de fuego tocaron el portón frente de la casa. Un árabe de mediana edad rápidamente salió de la casa para recibirlos mientras una mujer y algunos niños observaban. El hombre, luego identificado como el hermano del objetivo, informó al jefe del pelotón que Aziz no estaba en casa e invitó al jefe a entrar y tomar té—el jefe del pelotón aceptó. Mientras el jefe del pelotón y el intérprete tomaban té con el hermano de Aziz en un cuarto de la casa, los otros soldados del pelotón efectuaron una inspección de la vivienda. Cuando el hermano y sus huéspedes acabaron de tomar el té, él dijo al jefe del pelotón que él mismo se aseguraría que Aziz se rindiese a las fuerzas de la coalición a la mañana siguiente. En la mañana, Aziz hizo exactamente eso.

Luego, este mismo pelotón realizó otra incursión que



Departamento de Defensa

Reclutas de las fuerzas policíacas adiestrados por el 2-503º Batallón en la ceremonia de egreso en el estadio de Magdad en Kirkuk, Irak, 6 de noviembre de 2003.

era completamente diferente a la primera. El objetivo era un hombre que múltiples fuentes de inteligencia informaban ser un miembro de *Al Aouda* (Partido de Regreso) que estaba planeando ataques contra las fuerzas de la coalición. Nuevamente, el pelotón aisló la casa del objetivo, pero esta vez, los soldados abrieron una brecha en el portón frente a la propiedad con explosivos, e hicieron un barrido de la casa en pocos minutos. Cuando el objetivo estaba seguro, el pelotón tenía a tres sospechosos bajo el control de la coalición y había decomisado varias armas pequeñas así como unas lanzagranadas (RPG).

Estos ejemplos demuestran dos métodos que pueden ser empleados para cumplir con una tarea del mismo tipo. En ambos casos, los soldados detuvieron individuos potencialmente peligrosos. Las *ROE* y las instrucciones adicionales establecidas por el batallón durante las reuniones de planeamiento para la selección de objetivos proporcionaban la flexibilidad táctica a los jefes subalternos y refrenaron el deseo innato de los jóvenes soldados de romper cada puerta, cada vez. Lógicamente, los residentes de Kirkuk solían favorecer un toque a la puerta en vez de la detonación de explosivos C4.

**Patrullaje.** Un cambio en las *ROE* también fue

necesario para las operaciones básicas de patrullaje en el periodo post conflicto. A través de las fases iniciales de la guerra, el 2-503º definió que los puntos de control de tráfico (*TCP*) eran el elemento clave para el patrullaje urbano eficaz y un punto fuerte en los esfuerzos del batallón de desarmar la población de Kirkuk. La mayoría de las unidades de infantería tenía poca experiencia con los *TCP*, ella normalmente es una función de la Policía Militar, por lo cual el 2-503º desarrolló nuevas *ROE* que eran una combinación de las tácticas, técnicas y procedimientos, medidas de protección de la fuerza e ingenuidad paracaidista.

Con múltiples vías de aproximación existentes en el ambiente urbano de Kirkuk, los *TCP* fijos rápidamente perdieron su efectividad, cuando la población indígena (subversivos o los demás) eventualmente encontraron rutas alternativas para evitar los puntos de control. Para agarrar el solitario infiltrado anti-coalición, los pelotones del 2-503º establecieron “*TCP* instantáneos” en todas partes de Kirkuk que estaban vigentes por sólo 15 a 20 minutos. A medida que un auto se acercaba al *TCP*, una fuerza de bloqueo situada atrás del alambre de púa paraba el vehículo, mientras otra sección con capacidades de gran alcance proporcionaba la seguridad adicional. El 2-503º adaptó sus *ROE* para permitir

a sus soldados abrir fuego contra vehículos que trataban de pasar los *TCP* sin parar o los que obviamente viraban para evitar el punto de control.

El 2-503° adaptó las *ROE* mientras la situación de seguridad mejoró. Cuando la fuerza policíaca local llegó a ser más efectiva, el 2-503° transfirió cada vez más *TCP* a manos iraquíes. Esta transferencia limitó la exposición de las tropas estadounidenses al peligro y acercó al 2-503° un paso más del cumplimiento de una de sus metas, la creación de una fuerza policíaca independiente.

El elemento crucial del patrullaje desmontado era la alerta crepuscular realizada por cada compañía en su *safe house*. La mayoría de los soldados de la infantería estaban acostumbrados a la alerta crepuscular una

*Durante las operaciones de combate, el 2-503° habitualmente empleó HUMINT y otra información para realizar sus incursiones, pero cuando el 2-503° hizo la transición a la disposición relacionada a las Fase IV, el comando requirió un mayor nivel de certidumbre para decidir cuando deben actuar. También, el batallón incrementó las redadas con acciones cívicas inmediatas para mantener la confianza de la comunidad local.*

hora antes de y después del amanecer, pero a través del análisis de patrones, el 2-503° halló que la mayoría de los ataques del enemigo ocurrían entre 0100 y 0400 horas. El 2-503° llevó a cabo un detallado análisis de la amenaza de las vías de aproximación del enemigo, posiciones de fuego de RPG, los puntos de fuego de morteros, y las potenciales áreas para posiciones de armas cerca de los *safe houses*. Durante las alertas crepusculares, las unidades establecieron emboscadas y realizaron patrullajes agresivos en las áreas con altos niveles de amenaza. Las *ROE* que autorizaron ataques preventivos, rápidamente hicieron que los ataques en contra de los *safe houses* del batallón fueran demasiado costosos para el enemigo.

Las tácticas, técnicas y procedimientos del batallón evolucionaron, incluyendo una fuerza montada de reacción inmediata que estaba escondida fuera de la base de operaciones; el empleo de equipo de visión nocturna *Javelin* ubicado en los tejados en las cercanías, el cual aumentó en gran medida el alcance y conocimiento situacional del batallón; la incorporación de la policía local en el plan de patrullaje, la cual llegó a ser un gran multiplicador de combate. Como beneficio adicional, la fuerza policíaca de Kirkuk empezó a proteger sus

recintos en la misma manera durante las horas de vulnerabilidad.

**Toques de queda.** El término “toque de queda” implica que la ley marcial está vigente, y durante la fase de combate de las operaciones en Irak, el 2-503° impuso un toque de queda desde el anochecer hasta el amanecer. Después de hacer la transición a las operaciones post conflicto, se estableció un consejo comunitario en Kirkuk y las FF.AA. de los EE.UU. abolieron el toque de queda.

Reconociendo que el período de mayor actividad enemiga era entre 0100 y 0400 horas, el alcalde de Kirkuk, actuando por parte del gobierno local y no de las FF.AA. de los EE.UU., declaró un toque de queda generalizado en la ciudad cada noche de 2359 a 0400 horas. La declaración del alcalde redujo en gran medida la mayor ventaja que tuvo el enemigo—su habilidad de esconderse en medio de la población local. Dado que el alcalde declaró el toque de queda y no las FF.AA. de los EE.UU., fue bien acogido por los residentes de Kirkuk. La población entendió que menos ataques llevarán a un sentido de seguridad que, a su vez, promoverá una economía robusta. Puesto que las autoridades civiles declararon el toque de queda y la fuerza policíaca lo impuso, el 2-503° estaba más cerca de alcanzar otro aspecto de su declarado estado final, un independiente gobierno local.

**La Fuerza Policíaca.** El esfuerzo principal del batallón fue el de formar una fuerza policíaca legítima e independiente. El derrumbe del régimen de Saddam en Bagdad también trajo consigo el derrumbe del gobierno civil en todas partes de Irak. El pillaje era generalizado y violento—el crimen era la norma—y la anarquía reinó. No había ningún elemento más importante que el establecimiento de una fuerza policíaca para asegurar la ley y orden. La seguridad era una prioridad.

La primera meta del 2-503° fue la creación de un ambiente seguro a través del establecimiento de una fuerza policíaca estable. Dándose cuenta de que la organización de la policía inicialmente establecida no sería lo último, el 2-503° empezó el reclutamiento, la investigación de personal y la contratación de iraquíes basado en su entusiasmo y voluntad de trabajar conjuntamente con las fuerzas de la coalición. El 2-503° escogió edificios desocupados cerca de los límites tácticos establecidas por las fuerzas estadounidenses para servir de recintos policíacos y seleccionó los jefes basado en su fuerte personalidad o porque eran conocidos por los soldados del batallón.

Los nuevos reclutas policíacos no tuvieron equipamiento, y la orientación inicial del batallón fue muy simple: no hagan nada sin autorización de las fuerzas de los EE.UU. Establecer una presencia visible de



Departamento de Defensa

*Integrantes del Cuerpo de Bomberos y de la Fuerza de Defensa Civil buscan municiones no explotadas entre los escombros, diciembre de 2003.*

policía iraquí en las calles, en cualquier forma, fue la meta principal del 2-503°, y dentro de un mes, logró esta meta. Después, el batallón desarrolló un detallado plan de campaña a largo plazo para dotar con personal, equipar y adiestrar la fuerza policíaca de Kirkuk.

La dotación de personal significó la contratación de una fuerza laboral para la policía que reflejó la demografía étnica de Kirkuk. Los comandantes prestaron detallada atención a la composición étnica de la policía en cada estación, seleccionaron líderes de una variedad de grupos étnicos, e identificaron los niveles de habilidad. Eso no fue solamente una acción administrativa, fue una significativa campaña de operaciones de información para legitimar la fuerza policíaca ante los ojos de la comunidad de Kirkuk.

Desafortunadamente, el 2-503° descubrió que muchos de los nuevamente designados “generales” de la policía habían sido nada más que vendedores de sandías hace sólo unas semanas. El 2-503 también descubrió que una gran cantidad de la policía había provenido desde afuera de Kirkuk y recibía remuneración de otras facciones para ejercer la influencia étnica. Esta situación requirió medidas drásticas para corregirla. Básicamente, el 2-503° tuvo que comenzar desde el principio.

El batallón contrató una nueva fuerza policíaca que reflejó la verdadera demografía étnica de Kirkuk, asignó a personal a las posiciones de liderazgo basado en habilidades, y reestructuró el sistema de rango policíaco. El batallón identificó a un general de división en el cuartel general de la policía como el comandante de la fuerza; designó a un general de brigada como su subcomandante, asignó a tres coroneles como ayudantes para asuntos internos, operaciones y apoyo; puso un capitán a cargo de cada estación con tenientes y sargentos y agentes de policía para hacer sus rondas.

Cuando miembros de la policía iraquí recibieron una degradación de rango, fue un evento emocional. Para disminuir la aflicción que viene con una degradación, el 2-503° reemplazó la insignia de la conocida policía iraquí por una nueva insignia similar al estilo llevado puesto por los soldados de las FF.AA. de los EE.UU. Los nuevos miembros de la policía de Kirkuk comenzaron empleando los distintivos de su rango en el cuello de los nuevos azules uniformes de policía que no se parecen a los uniformes de las antiguas fuerzas armadas iraquíes. Al fin, sólo los residentes de Kirkuk que abandonaron completamente cualquier asociación con las facciones políticas les fue permitido servir en la fuerza policíaca.

El equipar la fuerza llegó a ser el mayor desafío. En el caos después del derrumbe del régimen de Saddam Hussein en Bagdad, desapareció toda la propiedad bajo el control de la policía de Kirkuk del antiguo régimen. Las estaciones policíacas no tenían energía eléctrica, y debido al pillaje, tampoco tenían ventanas, puertas o aún tubería. Los nuevos miembros de la policía de Kirkuk no tenían armas, uniformes, vehículos ni comunicación en todas partes de la ciudad. Para equipar una nueva fuerza policíaca, el 2-503° tenía que comenzar partiendo de cero.

El primer paso del batallón fue instalar o restaurar las necesidades básicas de calidad de vida en cada recinto, una acción que a menudo involucró la mudanza de la estación hasta otro lugar que apoyara la vecindad. Para reparar las estaciones, el 2-503°

*Mientras los éxitos del batallón en las operaciones post conflicto en Kirkuk pueden llevar a algunas personas a pensar que pueden reducir las experiencias del 2-503° a una lista simple de tareas que otras unidades pueden replicar, el esfuerzo de aplicar en forma exacta este tipo de lista en cualquier otra ciudad alrededor del mundo sería inútil. Cada ciudad tiene su propia serie de desafíos, su propia diversidad étnica, y su propio punto de partida en el camino a la autodeterminación.*

empleó contratistas que reflejaban la demográfica étnica de la vecindad o sector de cada recinto. El próximo paso para el 2-503° fue el de abarcar la carencia de movilidad de la fuerza policíaca. Para evitar la percepción de favoritismo, la unidad compró y distribuyó vehículos en una manera que proporcionó un número de vehículos igual a cada recinto.

Dado el daño ocasionado al complejo y costoso equipo en la guerra, las mejoras a las comunicaciones fue realizado a largo plazo. De nuevo, el batallón tuvo cuidado con la distribución de medios de comunicación entre todos los recintos policíacos. El 2-503° distribuyó armas de pequeño calibre decomisadas a la policía de Kirkuk, lo cual alivió la carencia de armas. Pero con el paso de tiempo, esta forma de adquisición perdió su efectividad; no había más armas pequeñas a decomisar. El éxito suele crear sus propios problemas.

El 2-503° reconoció la necesidad de un programa de adiestramiento estandarizado para la fuerza policíaca. La mayoría de las ciudades modernas tiene academias policíacas con detallados programas de instrucción a

la que asisten los nuevos reclutas antes de ser asignado a un recinto. El 2-503° no tenía mucho tiempo para adiestrar a todos los miembros de la fuerza policíaca de Kirkuk antes de activarla. El batallón estableció una academia policíaca con un programa de instrucción de 13 días, que se concentró en las éticas y tareas policíacas básicas. La meta fue instruir la mayor cantidad de voluntarios posibles en el programa para formar una base de policía adiestrados. El 2-503° introdujo incentivos de mejoras de pago y rango para alentar la asistencia y cumplimiento del programa de instrucción, y de acuerdo con la meta de las fuerzas de la coalición de retirada gradual de las tropas, dentro de poco la academia ofreció un programa de instrucción dirigido por iraquíes con una mínima supervisión por parte de los EE.UU.

El desafío más raro que el batallón enfrentó fue la formación de una fuerza policíaca que reflejara correctamente las características demográficas étnicas de la vecindad. Esto fue un problema de percepción en los sectores árabes, asirios y turcos, y los kurdos hicieron verdaderos esfuerzos para manipular el balance en su favor. Una fuerza étnicamente balanceada fue la meta, con cada recinto reflejando la composición étnica de la población del sector circunvecino. Por ejemplo, aunque 42 por ciento de la población de Kirkuk era kurda, no pareció lógico tener 42 por ciento de la fuerza policíaca de origen kurdo en un recinto de una vecindad que era 98 por ciento árabe.

Hoy en día, la policía de Kirkuk opera con un sentido de autonomía que previamente fue inimaginable. Rutinariamente investigan y previenen crímenes; coordinan a través de límites entre recintos y vecindades; y actúan de acuerdo con ordenes de un cuartel general centralizado. A pesar de que aún necesitan la supervisión y recursos de la coalición, dichas fuerzas están en camino de la retirada total.

**Estaciones de Bomberos y Servicios Médicos de Emergencia (EMS).** Así como con todos los edificios del gobierno, las estaciones de bomberos fueron víctimas del pillaje también, pero la mayoría del equipo para incendios permaneció protegido porque los bomberos del previo régimen eran orgullosos del trabajo que hicieron y conservaron su equipo antes del derrumbe de Saddam Hussein. Además, la Agencia de Desarrollo Internacional de los EE.UU. invirtió mucho dinero para restaurar el equipo y estaciones de los bomberos. El batallón se concentró en la sincronización de los esfuerzos de los bomberos con los de contratistas y la policía en todas partes de Kirkuk.

Apoyados por el equipo quirúrgico avanzado de la 173ª Brigada Aerotransportada, mejoraron continuamente los EMS de Kirkuk. Cuando las fuerzas de la coalición entraron a la ciudad, habían preocupaciones

acerca de las preguntas de cómo y cuándo rendir tratamiento médico a las bajas locales. Los *EMS* locales consistían en poco más de un viaje en un taxi al hospital, en donde apenas eran capaces de dispensar primeros auxilios. La ciudad de Kirkuk ahora tiene un número de ambulancias que responden rutinariamente a las emergencias en todas partes de la ciudad. Los médicos en dos hospitales son capaces de realizar cirugía mayor que salvan vidas. Para integrar los equipos que responden inicialmente a las emergencias, el pelotón médico del batallón proporcionaron cursos de socorro de combate para las dotaciones de ambulancia y para el personal de bomberos, así como a la policía.

En agosto de 2003, un autobús perteneciente al servicio de tránsito público se incendió en el sector sur de Kirkuk. A los 15 minutos siguientes, los elementos de los bomberos respondieron con camiones de dos estaciones y comenzaron a extinguir el fuego. La policía del recinto local respondió también, controló el acceso al área e investigaron el incidente. Llegaron tres ambulancias para tratar los heridos y evacuar los muertos. Todo eso ocurrió rápidamente y sin la intervención o dirección de las fuerzas de la coalición.

**Servicios públicos.** Restaurar la energía eléctrica, agua y líneas de comunicación fueron grandes desafíos; el pillaje y las fuerzas de la coalición habían golpeado duro estas áreas. El 2-503° concentró sus esfuerzos en restaurar los servicios para aquellos que responden a las emergencias. Un sistema antiguo de energía eléctrica y el pillaje estorbaron la restauración de energía. El 2-503° y la 173ª Brigada Aerotransportada tenían capacidades de generación de energía eléctrica, pero sólo para consumo interno. Aunque el 2-503° sabía que la restauración del flujo constante de energía eléctrica era clave para la estabilidad, no pudo hacer mucho en la restauración de la misma, pero fue capaz de aliviar las interpretaciones equivocadas de la población local.

Después de determinar cuales áreas no tenían ninguna energía, sin importar si provenían del sistema de energía de la ciudad o de generadores, el 2-503 sirvió de puente y pasó esta información al equipo de asuntos civiles de la brigada, el cual proporcionó dinero y equipo al área afectada. Al percatarse del extenso pillaje de las líneas de alta tensión en las afueras de la ciudad, el 2-503° estableció emboscadas y llevó a cabo una campaña agresiva de patrullas. Las *ROE* permitieron el enfrentamiento de fuego directo, y el batallón mató a varios saqueadores, capturó saboteadores y desmanteló toda la organización—desde los transportadores y fundidores, hasta los financieros.

El agua potable está vinculada directamente con la restauración de la energía eléctrica. Si no hay energía eléctrica, no hay agua potable, y la mayoría dependen de manantiales locales y de bombas eléctri-

cas. Afortunadamente, múltiples organizaciones no gubernamentales estaban preparadas para restaurar el agua potable. La identificación de capacidades y limitaciones por parte del 2-503° en cada vecindad fue crucial en la reconstrucción de los sistemas.

Dado el extenso daño a la infraestructura de Kirkuk, la restauración de las líneas de comunicación terrestres para el personal de servicios de emergencia fue una opción inmediata. El 2-503° superó este obstáculo al comprar varios teléfonos satelitales y distribuirlos a cada servicio público, así como emplear fondos de discreción del comandante para comprar vehículos y radios portátiles. Después de recibir este apoyo, los capitanes del recinto de policía eran capaces de desplegar patrullas, comunicarse entre las estaciones, y controlar sus vehículos. Cuando las líneas telefónicas llegaban a ser activas, el 2-503° instaló una línea en su centro de operaciones tácticas para actuar como puente de comunicaciones entre los servicios públicos iraquíes y las fuerzas de la coalición. Las soluciones temporales del 2-503° posibilitaron que los servicios de emergencia fueran más eficaces.

## La Selección de Objetivos y el Éxito

El estado final del 2-503° fue permitir que Kirkuk funcionar independientemente. Desde el principio, el 2-503° se dio cuenta que las *ROE* formuladas para las tradicionales operaciones de combate fueron inadecuadas en muchas situaciones en el ambiente post conflicto. Rápida y deliberadamente se adoptaron las *ROE* vigentes, y en muchos casos, se desarrollaron otras *ROE* no tradicionales, lo que fue difícil pero absolutamente necesario. Para el 2-503°, emplear los criterios y la disciplina de un proceso de selección de objetivos para enfocar en objetivos no tradicionales tal como la infraestructura de la ciudad, fue crucial en el desarrollo de adecuadas *ROE* y *TTP*.

Mientras los éxitos del batallón en las operaciones post conflicto en Kirkuk pueden llevar a algunas personas a pensar que pueden reducir las experiencias del 2-503° a una lista simple de tareas que otras unidades pueden replicar, el esfuerzo de aplicar en forma exacta este tipo de lista en cualquier otra ciudad alrededor del mundo sería inútil. Cada ciudad tiene su propia serie de desafíos, su propia diversidad étnica, y su propio punto de partida en el camino a la autodeterminación. No obstante, los éxitos del 2-503° en Kirkuk sugieren que los comandantes deben emplear un proceso metódico para seleccionar los objetivos, para definir los problemas y proyectar la potencia combativa (ambas la tradicional y la no tradicional) para desarrollar efectivas *ROE* y *TTP* en el ambiente post conflicto. **MR**