Aprender Acerca de las Operaciones de Contrainsurgencia: Observaciones Tras Haber Servido en Irak

Teniente General David H. Petraeus, Ejército de los EE.UU.

EL EJÉRCITO ha aprendido mucho acerca de la conducción de las operaciones de contrainsurgencia en Afganistán e Irak y debemos continuar aprendiendo todo lo posible de nuestras experiencias en estos países.

La verdad es que la guerra contra la insurgencia en Afganistán e Irak, no era el tipo de guerra para la que estábamos mejor preparados a entablar en el 2001; sin embargo, éstas son las guerras en las que estamos envueltos y claramente, son el tipo de guerra que debemos llegar a dominar. La abrumadora superioridad de los EE.UU. en las operaciones militares convencionales hace que sea poco probable que un futuro enemigo nos enfrente directamente. En lugar de ello, nos atacarán asimétricamente, evitando así nuestros puntos fuertes—la potencia de fuego, maniobra y tecnología—y nos atacarán a nosotros y a nuestros aliados en la forma que los insurgentes en Irak y Afganistán emplean hoy. Por lo tanto, es de suma importancia que continuemos aprendiendo de nuestras experiencias en estos países, sea para lograr el éxito en estos esfuerzos, como también para prepararnos para el futuro.

Soldados y observaciones

Dejar por escrito las observaciones y lecciones aprendidas es una consagrada tradición de soldados. La mayoría de nosotros lo hemos hecho en diferente medida, para luego irradiar y compartir lo que hemos anotado al volver del último ejercicio de entrenamiento, misión o despliegue. Estas actividades son obviamente importantes para ayudarnos a aprender de nuestras experiencias y las de otros.

En un esfuerzo por promover el aprendizaje en toda la organización, el Ejército institucionalizó el proceso de recolección, evaluación y diseminación de observaciones, percepciones y lecciones hace unos 20 años, con la creación del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército.[1] En los años subsiguientes, otras instituciones militares y el Comando de Fuerzas Conjuntas siguieron el ejemplo y establecieron sus propios centros de lecciones aprendidas. Recientemente, la Internet y otras herramientas de gestión del conocimiento han dado rapidez enormemente mayor a los procesos de recolección, evaluación y diseminación. Muchos productos ya han sido puestos a disposición desde el comienzo de nuestras operaciones en Afganistán e Irak, y la mayoría de nosotros hemos hallado que estos productos son de gran valor mientras nos hemos estado preparado para despliegues al revisar cómo diferentes unidades ha abordado los desafíos que nuestros propios elementos estaban a punto de enfrentar.

Por su considerable valor, las estructuras institucionales que captan las lecciones aun dependen de las ideas y reflexiones de soldados, mientras que éstos han continuado con el registro de sus observaciones, particularmente en los últimos años, en los que hemos participado en tantas operaciones importantes. De hecho, siempre tuve una pluma y un cuaderno a mi lado mientras tuve que servir en Irak, donde fui comandante de la 101ª División Aerotransportada en nuestro primer año allí (durante la lucha hacia Bagdad y las operaciones subsiguientes de la División en las cuatro provincias norteñas de Irak), y donde, durante la mayor parte del año y medio siguiente, me correspondió cooperar con la así llamada misión de "Entrenar y Equipar", al realizar

Observaciones luego de haber servido en Irak

- **"No intenten hacer demasiado con sus propias manos"**
- **Actuar rápidamente, porque cada Ejército de Liberación alcanza un punto crítico intermedio.**
- **El dinero equivale municiones**
- **Incrementar el número de personas interesadas en ser parte del esfuerzo, resulta crítico para lograr el éxito.**
- **Analizar "el costo y el beneficio" antes de cada operación.**
- **La inteligencia es el punto clave para lograr el éxito.**
- **Todos deben implementar y participar del proceso de construcción nacional**
- **Ayudar a construir instituciones, no sólo unidades.**
- **La comprensión cultural es un multiplicador de la fuerza.**
- **Para lograr el éxito en la contrainsurgencia se requiere más que sólo operaciones militares.**
- **El éxito final depende de los líderes locales.**
- **Acordarse de los Cabos y Tenientes estratégicos.**
- **No existe nada que reemplace a líderes flexibles y con capacidad de adaptación.**
- **La tarea más importante de un líder es establecer el tono adecuado.**

un análisis y evaluación de las Fuerzas de Seguridad de Irak en la primavera de 2004, luego de su mal rendimiento a principios de abril de ese año, para luego servir como el primer comandante del Comando Multinacional de Transición de Seguridad-Irak y la Misión de Adiestramiento en Irak de la OTAN.

Lo que sigue es un depurado número de observaciones anotadas durante este período. Algunas observaciones surgen específicamente de haber servido en Irak, pero las restantes abarcan el desafío más amplio de conducir operaciones de contrainsurgencia en una cultura inmensamente diferente a la nuestra. Ofrezco 14 de estas observaciones aquí, con la esperanza de que otros las hallen útiles mientras se preparan para servir en misiones similares en Irak o Afganistán en los próximos años.

Catorce observaciones

Observación número 1: "*No intenten hacer demasiado con sus propias manos*." T.E. Lawrence brindó este sabio consejo en un artículo que publicó en *The Arab Bulletin,* en agosto de 1917. A continuación, escribió "Es mejor que los árabes lo hagan de manera aceptable a que ustedes lo hagan perfectamente. Es su guerra y usted tiene el deber de ayudarles, no ganar la guerra por ellos. En realidad, además, bajo las muy extrañas condiciones actuales de Arabia, su trabajo práctico podría no ser tan bueno como ustedes piensan. Puede que les tome más tiempo y que sea de un nivel inferior al que ustedes quisieran, pero si es suyo, será el mejor."[2]

El consejo de Lawrence es tan relevante en el siglo XXI como lo fuera en su época en el Medio Oriente, durante la I GM. Como sucede con un buen consejo, a veces es más fácil darlo que seguirlo. Nuestro Ejército se encuentra bendito por soldados altamente motivados, que se enorgullecen por tener una orientación hacia la acción. Celebramos aquel espíritu de: "puedo hacerlo"; creemos en tomar la iniciativa; y queremos ir al grano. Aunque, a pesar de la incomodidad que nos produce el intento de seguir el consejo de Lawrence, no haciendo demasiadas cosas con nuestras propias manos, esa aproximación es absolutamente crítica para lograr el éxito en una situación como la que se vive en Irak. De hecho, muchas de nuestras unidades captaron en forma muy temprana que era importante no sólo realizar tareas para los iraquíes, sino ayudar a nuestros socios iraquíes y, con el transcurso del tiempo, permitirles cumplir las tareas por sí solos, cada vez con menos apoyo nuestro.

De hecho, proporcionarles el poder a los iraquíes para hacer el trabajo por sí solos ha llegado a ser la esencia de nuestra estrategia y esta aproximación es particularmente aplicable en Irak. A pesar de haber sufrido por décadas bajo el régimen de Saddam, Irak aun tiene un capital humano considerable, con resabios de una clase media educada, un número de

empresarios en ciernes, y muchos líderes con talento. Más aún, es claro que los iraquíes conocen mejor la situación y población que nosotros y desestancar la productividad resulta crítico para reconstruir la infraestructura y las instituciones. Por ejemplo, nuestra experiencia en el apoyo a las fuerzas armadas de Irak para reestablecer sus escuelas de comando y estado mayor, así como las de las específicas de las armas, ha sido que, una vez que un buen líder iraquí asume como comandante de una escuela, él puede hacerse cargo de allí en adelantes, aunque con algún nivel de asistencia continua de la Coalición. Igual ha sido el caso en muchas otras áreas, incluyendo la ayuda proporcionada en la creación de algunas unidades del Ejército (tales como la 9ª División (Mecanizada), con sede en Taji, al norte de Bagdad, y la 8ª División, que cuenta con cinco unidades en provincias al sur de Bagdad) y academias policíacas (tal como la que existe en Hilah, que ha sido completamente manejada por los iraquíes por más de seis meses). De hecho, nuestra habilidad de brindar asistencia en lugar de hacer las cosas, ha evolucionado considerablemente desde la transición de la soberanía a fines de junio del 2004 y aún más desde las elecciones del 30 de enero del 2005. De ninguna manera quiero restar importancia al trabajo que nos falta por realizar, ni a los serios desafíos que se perfilan en el futuro; en lugar de ello, simplemente quiero enfatizar la importancia de brindarles la autoridad, capacidad y asistencia a los iraquíes, una aproximación que juega un rol predominante en nuestra estrategia en este país.

Dejar por escrito las observaciones y lecciones aprendidas es una consagrada tradición de soldados. La mayoría de nosotros lo hemos hecho en diferente medida, para luego irradiar y compartir lo que hemos anotado al volver del último ejercicio de entrenamiento, misión o despliegue. Estas actividades son obviamente importantes para ayudarnos a aprender de nuestras experiencias y las de otros.

Observación número 2: En una situación como la de Irak, la fuerza de liberación debe *actuar rápidamente, porque cada Ejército de liberación alcanza un punto crítico intermedio,* que luego de ser alcanzado se convierte en un Ejército de ocupación. El tiempo que se necesita para llegar a este punto intermedio se encuentra vinculado a las percepciones de la población respecto al impacto que tienen las actividades de la fuerza de liberación. Desde el momento en que se ingresa con una fuerza a un país, sus comandantes deben tener eso en cuenta, esforzándose por lograr las expectativas de quienes son liberados, lo que llega a ser una carrera contra el tiempo.

Esta carrera contra el tiempo en Irak ha sido complicada por las altísimas expectativas de la población iraquí, el orgullo que tienen en sus propias habilidades y en particular, su renuencia a reconocer que necesitaban el apoyo de los EE.UU.[3] Habiendo reconocido esto, aquellos que estábamos en el terreno a principios del conflicto, hicimos todo posible para ayudar a la población, reparar los daños producidos por las operaciones militares y el pillaje, reconstruir la infraestructura y restaurar los servicios básicos, lo más pronto posible y con los recursos disponibles—lo que en realidad fue, ayudar a extender el tiempo antes de llegar a este punto intermedio del Ejército de liberación. No obstante, aún cuando realizábamos estas actividades sabíamos que tarde o temprano la población comenzaría a considerarnos un Ejército de ocupación. Con el transcurso del tiempo, la población local comenzaría a sentir que no estábamos haciendo lo suficiente o no avanzábamos tan rápido como era deseable; comenzaría a vernos dañar propiedades y herir a civiles inocentes durante las operaciones, molestándose por las inconveniencias e interferencias de los puntos de control, vuelos de helicópteros a baja altura y otras actividades militares. La acumulación de estas percepciones, en conjunto con el orgullo nacional de los iraquíes y el resentimiento de que su país, tan rico en recursos naturales, tenía que depender de fuerzas foráneas, eventualmente resultaría en ser vistos menos como liberadores y más como ocupación. Por supuesto y en diferente medida, ese ha sido el caso en la mayor parte de Irak.

La implicancia obvia de esto, es que estos esfuerzos—especialmente en situaciones como las de Irak—son una carrera contra el tiempo para alcanzar las expectativas de aquellos que han sido liberados lo más pronto posible. Y nuevamente, en el caso de la población iraquí, estas expectativas siempre han sido de hecho, muy altas.[4]

Observación número 3: Por ello, en un esfuerzo como el de Irak, *el dinero equivale a municiones*. De hecho, dependiendo de la situación, el dinero puede

Departamento de Defensa

La Conferencia de la Asociación de Profesionales de Negocios de Irak organizada en septiembre de 2003 por la 354ª Brigada de Comunicación Social contó con la participación de más de 200 jóvenes profesionales iraquíes entre 21 y 35 años de edad.

ser más importante que las municiones—y a menudo ese ha sido el caso en Irak desde los principios de abril de 2003, cuando cayó el régimen de Saddam y rápidamente se cambió el enfoque hacia la reconstrucción, revitalización de la economía y restauración de los servicios básicos. Una vez que el dinero *se encuentra* disponible, el desafío es gastarlo eficaz y rápidamente para lograr resultados tangibles lo antes posible. Esto lleva a una observación relacionada con la necesidad de obtener la asignación del dinero lo más pronto posible a aquellas organizaciones que cuentan con la capacidad de gastarlo de esa forma.

Los llamados fondos del Programa de Reconstrucción de Emergencia del Comandante, o *CERP*— que son fondos proporcionados por la Autoridad Provisional de la Coalición con dinero decomisado en Irak y que sirven para responder a las solicitudes de fondos que pueden ser empleados rápidamente y con un mínimo de burocracia por las unidades— probaron ser muy importantes en Irak durante la primavera y verano del 2003. Estos fondos permitieron a las unidades en el terreno realizar miles de pequeños proyectos que, a pesar de su bajo costo, eran de gran importancia para la población local.[5] Por ejemplo, las escuelas de las aldeas podían ser reparadas y reacondicionadas por menos de US$ 10.000 cada una en aquel tiempo y unidades como la 101ª División Aerotransportada, llevó a cabo centenares de reparaciones de escuelas por sí sola. Otros proyectos que recibieron fondos de *CERP* en nuestra área incluyeron:

- La restauración de la Universidad de Mosul
- Reparaciones en el Centro de Justicia
- Varios proyectos de la red de caminos
- Un sinnúmero de proyectos de agua
- Restauración de fábricas de cemento y asfalto
- Reparación de un sistema de irrigación masivo
- Apoyo para elecciones locales
- Excavación de docenas de pozos de agua
- Reparación de estaciones de policía
- Reparación de una refinería de petróleo
- Adquisición de uniformes y equipo para las fuerzas iraquíes
- Construcción de pequeñas bases de entrenamiento y de operaciones para el Ejército Iraquí
- Reparación de parques y piscinas
- Apoyo a equipos de fútbol juvenil
- Establecimiento de programas de empleo
- Restauración de instalaciones médicas
- Creación de una instalación iraquí de detención centralizada
- Establecimiento de un programa de préstamos para negocios pequeños

Además de un sinnúmero de otras pequeñas iniciativas que hacían una gran diferencia en las vidas de los iraquíes a quienes queríamos ayudar.

El éxito del concepto *CERP* hizo que el Congreso de los EE.UU. autorizara la asignación de más fondos *CERP* en el otoño de 2003, y desde entonces

la apropiación de fondos adicionales ha continuado. La mayoría de los comandantes estarán de acuerdo en que los fondos *CERP* han sido de gran valor para los esfuerzos en Irak (y también en Afganistán, donde el concepto migró en el 2003).

Más allá de sólo recibir dinero, estas organizaciones, que cuentan con la capacidad de emplearlo, también deben recibir la atribución de una razonable flexibilidad para gastar, al menos una parte de estos fondos, a objeto de ser empleados para enfrentar necesidades emergentes y que son inevitables. Esto es particularmente importante en el caso de los fondos que son asignados. El reconocimiento de esta necesidad orientó nuestras solicitudes de recursos para la misión de "adiestrar y equipar" a las Fuerzas de Seguridad Iraquíes y lo que resultó fue contar con bastante flexibilidad proporcionado por este esfuerzo suplementario de fondos del 2005, que sirvió mucho para esta misión, especialmente cuando nuestra nueva organización alcanzara las capacidades necesarias para emplear rápidamente los recursos que le fueran asignados.[6]

Observación número 4: Nos recuerda que *incrementar el número de personas interesadas en ser parte del esfuerzo resulta crítico para lograr el éxito*. Esta percepción surgió varios meses después de nuestra llegada en Irak, en la medida que nos dábamos cuenta que, más importante aún que el ganar de corazones y mentes iraquíes, era hacer todo posible para asegurar que la mayor cantidad de iraquíes que fuera posible sintieran que tenían un rol en el éxito del nuevo Irak. No quiero menospreciar la importancia de ganar los corazones y mentes en beneficio de la Coalición, puesto que esto extiende ese punto intermedio crítico que describiera anteriormente, algo que es obviamente deseable. Pero era más importante la idea de contar con iraquíes esperanzados en el éxito del nuevo Irak. De hecho, con el transcurso del tiempo, cuando considerábamos nuevas iniciativas, proyectos o programas, comenzábamos a preguntarnos si éstos ayudarían incrementar el número de iraquíes que sintieran que jugaban un rol activo en el éxito del país. Esto nos sirvió como un buen referente durante el período en que la 101ª División Aerotransportada estuvo en el norte de Irak y posteriormente en una variedad de iniciativas que formaban parte del esfuerzo de ayudar a Irak en el reestablecimiento de sus fuerzas de seguridad. Y es este concepto, por supuesto, el que sin dudas está detrás de los conocidos esfuerzos del Embajador de los EE.UU. en Irak de alentar a los líderes shiitas y Kurdos en Irak, para acercarse a los líderes sunitas y alentarles a ayudar en el éxito del nuevo Irak.

La esencia de la **Observación número 5**, que indica que debiésemos *analizar "el costo y el beneficio de las operaciones" antes de llevarlas a cabo,* se encuentra en una pregunta que desarrollamos con el transcurso del tiempo y que solíamos hacernos antes de poner en ejecución la conducción de alguna operación era: "¿Eliminará esta operación más maleantes de las calles que aquellos que podría crear por la manera en que se lleve a cabo?" Si la respuesta era "no", entonces analizábamos minuciosamente cada aspecto de la operación antes de comenzarla.

En 1986, el entonces Comandante del Comando Sur de los EE.UU., General John R. Galvin, (que apoyaba el esfuerzo de contrainsurgencia en El Salvador), describió claramente el desafío que había captado en esta observación: "La carga para las instituciones de las FF.AA. es grande. No sólo deben vencer a un adversario armado mientras, al mismo tiempo trata proporcionar seguridad para la población civil, sino que también tiene que evitar que avance la causa de los insurgentes. Si, por ejemplo, las acciones de las fuerzas armadas resultan en 50 guerrilleros muertos, pero hacen que otros 200 ciudadanos no comprometidos con anterioridad se unan a la causa insurgente, el empleo de la fuerza ha sido contraproducente."[7]

Sin duda alguna, existen ocasiones en las que se debe estar dispuesto de asumir más riesgos con respecto a esta cuestión. Un ejemplo de ello fue la operación de la 101ª División Aerotransportada para capturar o matar a Uday y Qusay. En este caso, terminamos lanzando más de 12 misiles antitanques a la casa que ocupaban (a sabiendas que todos los miembros de la familia ya habían salido), luego de que Uday y Qusay rehusaran nuestro llamado a rendirse e hirieran a tres de nuestros soldados durante dos intentos previos para capturarlos.[8]

En principio, queríamos llevar a cabo las operaciones minimizando las posibilidades de crear más enemigos que aquellos que íbamos a capturar y matar. La idea era tratar de terminar cada día con menos enemigos que aquellos que teníamos al principio del mismo, por lo tanto, preferíamos las operaciones enfocadas hacia un objetivo específico en lugar de operaciones de rastreo, y tan pronto como que terminábamos un operación, explicábamos a los habitantes en las áreas afectadas lo que habíamos hecho y el porqué.

Esto no debe ser tomado como que éramos reacios a perseguir los seguidores de Saddam, terroristas o insurgentes; de hecho, fue el contrario. En una sola noche en Mosul, por ejemplo, atacamos 35 objetivos simultáneamente, atrapando a 23 de los que buscábamos, con sólo uno o dos disparos y con la mayoría de estas operaciones requiriéndose sólo golpear la puerta en lugar de tumbarla. Este tipo de operaciones obviamente dependían de una sofisticada

Departamento de Defensa

El Teniente General David Petraeus y el Coronel Ben Hodges junto con líderes árabes y kurdos cortan la cinta celebrando la reconstrucción de una aldea kurda-árabe al sur de Mosul en 2003.

estructura de inteligencia, basada principalmente en fuentes de inteligencia humana y muy parecida a las Fuerzas de Tarea Conjuntas e Interagenciales para el Contraterrorismo, que se establecieron en varios lugares posteriores al 11-Septiembre.

Ello, lógicamente nos conduce a la **Observación número 6,** que sostiene que: *la inteligencia es el punto clave para lograr el éxito*. Después de todo, es la inteligencia detallada la que directamente apoya y facilita las operaciones de "cerco y búsqueda" y evita la necesidad de amplios rastreos que a menudo son comprobadamente contraproducentes. No obstante, no es fácil desarrollar esta inteligencia. Se requieren muchos medios a nivel local (de División o Brigada) para desarrollar las redes de inteligencia humana y recolectar datos lo suficientemente precisos como para permitir las operaciones en contra de blancos específicos. Para nosotros, la información precisa normalmente significaba las coordenadas de cuadrícula de 10 dígitos para localizar el blanco, una foto del punto de entrada, una descripción razonable del blanco, direcciones para llegar a él, además de otra información relativa al vecindario, localización del blanco y el blanco en si mismo. Recolectar esta información es difícil, requiriéndose considerables medios operativos y de inteligencia, todos los cuales deben ser armonizados para enfocar (y evitar interferencias y conflictos) los esfuerzos de recolección, análisis y aquellos de carácter operacional. Pero es precisamente este tipo de metodología la que resulta crucial para prevenir que los terroristas establezcan raíces en un área y comiencen el proceso de intimidación y entorpecimiento que puede resultar en una catastrófica espiral descendente.

Observación número 7: Lo que se desprende del hecho de que las actividades de Asuntos Cívicos no son suficientes cuando se emprendan los enormes esfuerzos de reconstrucción y *construcción nacional*, es que *todos deben implementar y participar del proceso de construcción nacional*. Esto no significa que yo no tenga más que el mayor respeto para con nuestro personal de Asuntos Cívicos—yo tengo gran estima por ellos. Personalmente los he observado llevar a cabo milagros en Centroamérica, Haití, los Balcanes y, por supuesto, en Irak. Más bien, mi punto es que cuando se emprende una gran reconstrucción en la escala de la que se está llevando a cabo en Irak, las fuerzas de Asuntos Cívicos, por sí solas, no son suficientes; todas las unidades debe participar en este proceso.

La reapertura de la Universidad de Mosul permitió que este concepto se viera hecho realidad para los que servimos en la 101ª División Aerotransportada en la primavera de 2003. Como un símbolo de orgullo nacional considerable, la Universidad ha graduado más de 100.000 estudiantes desde que fuera inaugurada en 1967. Poco después de que el Gobernador y Consejo Provincial interina en la Provincia de

Ninevah asumieran sus cargos a principios de mayo de 2003, los miembros del Consejo establecieron que la finalización del año escolar en la Universidad constituiría una de sus más altas prioridades. Por lo tanto, recorrimos e hicimos una corta evaluación en la Universidad para determinar el grado de daños que sufriera y para discutir la reapertura con el Canciller. Luego, nos reunimos con nuestro Comandante del Batallón de Asuntos Cívicos para determinar los cursos de acción, pero en seguida nos dimos cuenta que, aunque el talento inherente del equipo de educación del Batallón era impresionante, sus miembros eran relativamente de menor jerarquía y el número de estos (menos de una escuadra de infantería) simplemente no era suficiente para ayudar a los iraquíes reparar y reabrir una institución que había sido tremendamente afectada por el pillaje, con más de 75 edificios, unas 4.500 personas entre asesores y miembros del cuerpo docente y aproximadamente unos 30.000-35.000 estudiantes. Por lo tanto, la misión y el equipo de educación fueron asignados a una de las dos brigadas de aviación de la 101ª División Aerotransportada, una brigada que claramente no tenía a "Reconstruir Instituciones Académicas Extranjeras" en su lista de tareas esenciales de misión. No obstante, lo que la brigada sí tenía era un comandante de mayor jerarquía y un estado mayor, así como varias unidades subordinadas con sus propios comandantes y estados mayores, quienes colectivamente representaban grandes capacidades y habilidades organizacionales.

Al presenciar el éxito de esta aproximación en la Universidad de Mosul, rápidamente adoptábamos la misma metodología en virtualmente todas las áreas—asignando a una unidad o elemento la responsabilidad de brindar asistencia a las actividades de cada uno de los Ministerios iraquíes en el norte de Irak y también para establecer lazos con líderes Iraquíes claves. Por ejemplo, nuestro Batallón de Comunicaciones incorporó el equipo de comunicaciones del Batallón de Asuntos Cívicos y trabajó con un elemento del Ministro de Telecomunicaciones en el norte de Irak para reestablecer la estructura local de telecomunicaciones, incluyendo la asistencia en un negocio privado que permitía acceder a una señal satelital y conectarla con la central telefónico que enlazara Mosul con el sistema telefónico internacional, logrando así utilidades para la provincia (los suscritores pagaron todos los costos). Nuestro Capellán y su equipo establecieron relaciones con el Ministerio de Asuntos Religiosos, el Batallón de Ingenieros con el Ministerio de Obras Públicas, el Comando de Apoyo de la División con el Ministerio de Juventud y Deportes, El Grupo de Apoyo del Cuerpo de Ejército con el Ministerio de Educación, el Batallón de Policía Militar con el Ministerio del Interior (Policía), nuestro Cirujano y su equipo con el Ministerio de Salud, el Auditor con oficiales del Ministerio de Justicia, nuestro Elemento de Apoyo de Fuego con el Ministerio de Petróleo, etcétera. De hecho, coordinamos una unidad o sección del estado mayor con cada elemento ministerial y con todos los líderes y funcionarios claves en nuestra área de responsabilidad y nuestras unidades subordinadas hicieron lo mismo en sus respectivas áreas. Cuando terminamos, todo el personal y todos los elementos, no sólo las unidades de Asuntos Cívicos, participaban en los esfuerzos de *construcción nacional*.

Observación número 8: Reconocer la necesidad de *ayudar a construir instituciones, no sólo unidades,* se deriva de la misión de la Coalición de ayudar a Irak en el reestablecimiento de sus fuerzas de seguridad. Inicialmente nos enfocamos principalmente en el desarrollo de unidades de combate—batallones y cuarteles generales de brigada del Ejército y la Policía—así como los integrantes de la policía. Aunque éstos eran los que Irak necesitaba desesperadamente para ayudar a obtener seguridad, también era una necesidad crítica de largo plazo la de reconstruir las instituciones que daban apoyo a las unidades y policía en terreno—los ministerios, las unidades administrativas y de apoyo logístico, los sistemas de educación militar profesional, las políticas y procedimientos administrativos y las organizaciones de entrenamiento. De hecho, la carencia de capacidades y habilidades a nivel ministerial puede socavar el desarrollo de batallones, brigadas y divisiones, si los ministerios no pagan a tiempo los soldados o policías, emplean criterios políticos en lugar de profesionales para escoger líderes, o no pagan a los contratistas como es requerido por los servicios proporcionados. Esta lección subrayó la importancia de proporcionar un suficiente número de asesores y mentores para ayudar en el desarrollo de los ministerios de seguridad y sus elementos, tal como lo hicimos al proporcionar equipos de asesoría con los cuarteles generales de cada batallón, brigada y de la División.[9]

Observación número 9: *La comprensión cultural es un multiplicador de la fuerza*, lo que refleja nuestro reconocimiento a que la comprensión y conocimiento del terreno "cultural" puede ser tanto y a veces más importante que el conocimiento del terreno desde el punto de vista geográfico. Esta observación reconoce que la población es, en muchos aspectos, el terreno en el cual se va a lograr la decisión y que debemos estudiar este terreno de la misma manera en la que siempre hemos estudiado el terreno en su dimensión geográfica.

Departamento de Defensa

Soldados, integrantes de la 101ª División Aerotransportada observan como un misil TOW penetra el edificio en donde los hijos de Saddam Hussein, Uday y Qusay se ocultaron.

Trabajar con otra cultura es enormemente difícil si es que uno no entiende los grupos étnicos, tribus, elementos religiosos, partidos políticos y otras agrupaciones sociales, además de sus respectivos puntos de vista, relaciones entre los grupos, estructuras y procesos gubernamentales, historia local y regional y por supuesto, a los líderes locales y nacionales. Comprender estos aspectos culturales resulta esencial si lo que uno quiere es ayudar a la población a formar instituciones políticas, sociales y económicas estables. De hecho, esta materia es al mismo tiempo de sentido común como una necesidad operativa. Más allá de la necesidad intelectual de conocimientos específicos acerca del ambiente en el cual uno está trabajando, también es claro que la población, en general, tiene una mayor tendencia a cooperar, si aquéllos quienes ejercen autoridad sobre ellos respetan su cultura, lo que les da un sentido de identidad y autoestima.

En realidad, gran parte de nosotros experimentó el "aprendizaje por medio del descubrimiento" acerca de estas características de Irak en los primeros meses de nuestro despliegue allí y, lo que no ocasionó ninguna sorpresa, aquéllos que aprendieron más rápido—y que también desarrollaron técnicas idiomáticas arábigas de "supervivencia"—fueron los más eficaces en desarrollar productivas relaciones con los líderes y ciudadanos locales, además de lograr un mayor avance en la ayuda que brindaron para el establecimiento de seguridad, gobernabilidad local, actividad económica y servicios básicos. De hecho, la importancia de la comprensión cultural ha sido ampliamente reconocida en el Ejército y las demás instituciones de las Fuerzas Armadas de los EE.UU., y es crítico que continuemos progresando sobre lo que ya ha sido logrado en esta área en nuestros ejercicios, escuelas militares, doctrina, etcétera.[10]

Observación número 10: Aunque es un planteamiento obvio, completamente reconocido por quienes operan en Irak, sigue siendo útil volcar nuestra atención sobre él. Este indica que para *lograr el éxito en la contrainsurgencia, se necesita más que sólo operaciones militares*. Las estrategias de contrainsurgencia deben también incluir, por sobre todo, esfuerzos para establecer un entorno político que ayude a disminuir el apoyo a los insurgentes y que socave toda forma de atracción hacia cualquier ideología que le sea inherente.[11] En algunas regiones sunitas de Irak, establecer este tipo de entorno político probablemente podría ser más importante que las operaciones militares, puesto que correctas iniciativas de carácter político podrían socavar el refugio y asistencia que reciben los insurgentes. Más allá de la arena política, otros factores importantes son la recuperación económica (que disminuye el desempleo, un serio desafío en Irak que resulta en iraquíes desempleados buscando trabajo como mercenarios), educación (que abre las posibilidades para obtener empleo y acceso a la información, fuera de los círculos normales), iniciativas diplomáticas (en particular, establecer lazos de cooperación con estados limítrofes a través de los cuales entran y salen combatientes extranjeros), mejoras en la provisión de servicios básicos, etcétera. De hecho, el plan de campaña desarrollado en el 2005 por la Fuerza Multinacional—Irak y la Embajada de los EE.UU., junto a líderes iraquíes y de la Coalición, abarca cada uno de estos aspectos.

Observación número 11: *El éxito final depende de los líderes locales*—es una reflexión natural acerca de la soberanía iraquí y reconoce que el éxito en Irak es, con el transcurso del tiempo, cada vez más dependiente de líderes iraquíes en cuatro niveles:

- Los líderes a nivel nacional que trabajan en conjunto, a través de las líneas partidarias y sectarias, para mantener al país unificado, rehusando el expediente de soluciones a corto plazo, tales como el empleo de milicias, y buscando iniciativas para dar una mayor participación en el éxito del nuevo Irak a aquéllos que se sienten marginados;
- Los líderes en los ministerios, que desarrollan las habilidades y capacidades necesarias para emplear

eficaz, transparente, honestamente y eficientemente, los tremendos recursos de Irak;

• Los líderes a nivel provincial, que resisten la tentación de seguir una política del "ganador se lo lleva todo" y el impulso de politizar a la policía local y otras fuerzas de seguridad, y;

• Los líderes en las Fuerzas de Seguridad, que se mantienen fuera del espectro político y que proporcionan el valeroso y competente liderazgo para sus unidades, implementan políticas justas para todos los miembros de sus fuerzas y que custodian la lealtad hacia sus camaradas del Ejército o Fuerza Policíaca, en lugar de hacerlo hacia las tribus, grupos étnicos, partidos políticos o milicias locales.

En resumen, los líderes iraquíes son la verdadera clave para el nuevo Irak y por lo tanto, debemos continuar haciendo todo posible para que puedan hacerlo.

Observación número 12: Es la advertencia para *acordarse de los Cabos y Tenientes estratégicos*—los oficiales y suboficiales de relativa menor jerarquía, que a menudo tienen que tomar grandes decisiones, a veces con consecuencias letales y estratégicas, en un abrir y cerrar de ojos.

Los comandantes tienen dos grandes obligaciones para con estos jóvenes líderes: primero, hacer todo posible para entrenarles a enfrentar una gran variedad de situaciones antes de desplegarse, particularmente las más difíciles y ambiguas; y segundo, una vez que se desplieguen, controlar las situaciones para minimizar los casos en los cuales tengan que tomar estas decisiones de enorme importancia en forma demasiado apresurada.

El mejor ejemplo de lo anterior es lo que podemos hacer para asegurar que, cuando se establezcan puntos de control de circunstancia, nuestros cabos estratégicos reciban el entrenamiento y medios adecuados suficientes, como para detener a un vehículo que se aproximan a gran velocidad, sin tener que dispararle. En realidad, eso es más fácil decirlo que hacerlo, especialmente en situaciones que a menudo son caóticas y que surgen durante una operación con un rápido ritmo, en un ambiente de seguridad tan desafiante. Pero existen algunas acciones que podemos tomar para asegurar que nuestros jóvenes líderes cuenten con el tiempo suficiente como para tomar las decisiones más difíciles—decisiones que, de nuevo, si no son correctas, tienen consecuencias estratégicas.

Mi penúltima **Observación número 13**, consiste en que *no existe nada que reemplace a líderes flexibles y con capacidad de adaptación*. La clave para muchos de nuestros éxitos en Irak ha sido nuestros líderes—especialmente los jóvenes—que se ponen a la altura de las circunstancias y que han asumido tareas para las cuales no han recibido entrenamiento,[12] y que han demostrado enorme capacidad de iniciativa, innovación, resolución y coraje.[13] Estos líderes, repetidamente han sido el ingrediente esencial en muchos de los logros en Irak. El custodiar la formación de otros parecidos a este grupo resulta crítico para el continuo desarrollo de nuestro Ejército y de nuestras Fuerzas Armadas.[14]

Mi última **Observación número 14**, subraya que, especialmente en las operaciones de contrainsurgencia, *la tarea más importante de un líder es establecer el tono adecuado*. Hay que reconocer que este es otro planteamiento obvio, pero que es, sin embargo, uno que requiere ser destacado dada su tremenda importancia. Establecer el "tono" adecuado y transmitírselo a sus líderes y unidades subalternas resulta crítico para todos los líderes a todos niveles, especialmente en un esfuerzo como el que existe en Irak.

Si, por ejemplo, un comandante le da un claro énfasis a las llamadas operaciones cinéticas frente a las no cinéticas, sus subalternos harán lo mismo. Como consecuencia, pueden verse menos inclinados a buscar y aprovechar oportunidades en beneficio de la campaña de *construcción nacional*. De hecho, aún en la 101ª División Aerotransportada, que se enorgullece por su dedicación a los asunto de *construcción nacional*, existió un pequeño grupo de oficiales de nivel intermedio que, a principios del despliegue, no tenían el espíritu necesario para realizar las tareas de asuntos cívicos, apoyar la reconstrucción, establecer relaciones con la ciudadanía local, ni para apoyar el establecimiento de un gobierno local. En el lenguaje de Irak de ese entonces, no fueron capaces de "captarlo". En aquellos casos, sus superiores establecieron que las actividades de *construcción nacional* no eran opcionales y que debían ser realizadas con el mismo entusiasmo que las redadas y otras operaciones de carácter ofensivo.

Establecer el tono adecuado es, éticamente, otra tarea sumamente importante. Si los comandantes no lo logran, por ejemplo, ignorando el maltrato a detenidos o a la ciudadanía, puede resultar en una unidad en donde exista la sensación de que cualquier acción es permitida. No hay nada más destructivo para una unidad que esta sensación.

En realidad, sin importar el tono que haya establecido un Comandante, la mayoría de unidades en Irak han tenido que lidiar con casos en los cuales se han cometido errores en estas áreas, donde jóvenes líderes, en situaciones muy frustrantes y a menudo después de haber sufrido importantes bajas entre sus camaradas, cometieron estos errores. El elemento principal en estas situaciones es que los comandantes se aseguren de tomar oportunas y apropiadas acciones tras un incidente de esta índole, articulando y refor-

zando claramente los estándares, llevando a cabo el entrenamiento de carácter correctivo y ejerciendo supervisión para tratar de prevenir que existan reincidencias en el futuro.

Es difícil imaginar un entorno más desafiante que el que existe en algunas áreas de Irak. Los sentimientos de frustración, ira y resentimiento, pueden verse exaltados en estas situaciones. De nuevo, al reconocer esto se destaca la importancia de comandantes, en todos los niveles, esforzándose en establecer el tono adecuado y comunicarlo a través de todas sus unidades.

Implicancias

Nuevamente, estas son 14 observaciones derivadas de haber servido en Irak durante la mayor parte de nuestros dos años y medio de participación en ese lugar. Aunque las presenté como lecciones distintas, muchas de ellas se encuentran intrínsicamente relacionadas. Estas observaciones acarrean una serie de implicancias para nuestro esfuerzo en Irak (y para el Ejército también, como he señalado en las notas al final del artículo).[15]

No es necesario decir que el éxito en Irak—que es importante no sólo para Irak, sino para toda la región Medio Oriental y para nuestro país—requerirá de operaciones militares continuas y del apoyo para el futuro desarrollo de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes.

El éxito también requerirá de una continua asistencia y recursos para el desarrollo de las emergentes instituciones políticas, económicas y sociales de Irak—esfuerzos en los que han participado el Embajador Zalmay Khalilzad, el General George Casey y sus equipos, junto a sus contrapartes iraquíes, en un muy duro trabajo.

Por último, el éxito requerirá tiempo, determinación y carácter, debiendo mantenerse en mente que luego de las elecciones a mediados de diciembre de 2005, el nuevo gobierno—el cuarto en un período de 18 meses—necesitaría unos meses para establecerse y comenzar a funcionar. Los insurgentes y extremistas han hecho todo posible para interferir en las preparaciones para el referéndum constitucional a mediados de octubre y las elecciones a mediados de diciembre. Aunque no lograron éxito en ninguno de los dos casos, sin duda alguna tratarán de entorpecer el establecimiento de un nuevo gobierno—y las elecciones provisionales venideras también. Sin embargo, como señalaron los Generales John Abizaid y George Casey, en su testimonio ante el Congreso en septiembre de 2005, hay una estrategia—desarrollada en estrecha coordinación con el personal de la Embajada de los EE.UU. en Bagdad y con nuestros socios iraquíes, de la Coalición y de otras agencias del gobierno de los EE.UU.—que considera a la insurgencia, las Fuerzas de Seguridad Iraquíes y otras áreas relevantes, habiendo existido mucho progreso en varias de éstas áreas. No obstante, nada es fácil en Irak y claramente podemos anticipar una gran cantidad de tareas y muchos desafíos en el futuro.[16]

Por lo tanto, los primeras seis meses de 2006 serán de gran importancia, siendo especialmente significativos los esfuerzos de los líderes iraquíes durante este período, mientras el nuevo gobierno se instala y la nueva constitución entra en vigencia. Será esencial que hagamos todo lo que esté a nuestro alcance para apoyar a los líderes iraquíes mientras estos se esfuerzan en sacar provecho de las oportunidades que nuestros soldados les han proporcionado.

Conclusiones

En un artículo de 1986, titulado *Uncomfortable Wars: Toward a New Paradigm (Guerras Incómodas: Hacia un Nuevo Paradigma)*, el General Galvin observó que "la eficacia y probabilidad de éxito de un oficial, ahora y en el futuro, dependen no sólo de su carácter, conocimientos y habilidades, sino que también, más ahora que nunca antes, de su capacidad de entender los cambios en el entorno del conflicto."[17] Las palabras del General Galvin fueron relevantes entonces, pero son de aún mayor aplicabilidad hoy en día. Realizar operaciones de contrainsurgencia en una cultura enormemente diferente es sumamente complejo.

Luego, en el mismo artículo, al destacar que nosotros los militares solemos ensimismarnos en nuestros propios asuntos y que a menudo llevamos una vida de enclaustramiento, el General Galvin aconsejaba, "De vez en cuando debemos dejar que nuestros líderes más jóvenes tomen distancia de nuestros propios asuntos por un momento, alentándolos a reflexionar un poco de los acontecimientos que se desarrollan fuera del claustro. Sólo entonces podrán formarse como líderes con capacidad de adaptación al cambiante entorno de la guerra y forjarse un nuevo paradigma que abarque todas las dimensiones de los conflictos que puedan venir en el futuro."[18]

Nuevamente y dada la situación actual, el consejo del General Galvin parece, de verdad, de mucha sabiduría. Es mi esperanza que, al distanciarnos de nuestros propios asuntos y mirando al otro lado de los límites de nuestras actuales posiciones, las observaciones proporcionadas en éste artículo fomentarán la discusión útil acerca de nuestros esfuerzos en curso y de cómo debiésemos aproximarnos a otros conflictos similares en el futuro—conflictos que probablemente llegarán a ser la norma, en lugar de la excepción, en el siglo XXI.***MR***

NOTAS

1. Página cibernética del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército es http://call.Army.mil/.

2. T.E. Lawrence, "Twenty-Seven Articles," *Arab Bulletin* (20 de agosto de 1917). Popularmente conocido como "Lawrence de Arabia," T.E. Lawrence desarrolló a nivel incomparable lo que ahora se llama el "entendimiento cultural" durante el tiempo que trabajó con las tribus y ejércitos árabes y muchos de sus 27 artículos tienen bastante de verdad hoy en día como la tuvieran en su época. Se puede acceder a una página cibernética con estos artículos en www.pbs.org/lawrenceofarabia/revolt/warfare4.html. Una buena visión general de los pensamientos de Lawrence, incluyendo sus seis principios fundamentales de la insurgencia, se puede leer en "T.E. Lawrence and the Mind of an Insurgent," *Army* (julio de 2005): págs. 31-37.

3. Cabe señalar que este no ha sido el caso en Afganistán donde, debido a que las expectativas de la población eran tan bajas y la repugnancia del Talibán y la potencialidad para la continuación de una guerra civil eran tan grande, que la gente afgana está agradecida a las fuerzas de la Coalición y otras organizaciones por todo que se hace por ellos. Es obvio que la permisividad relativa de la situación de seguridad en Afganistán también ha ayudado mucho y ha hecho posible que las organizaciones no gubernamentales puedan operar más extensa y libremente de lo que es posible en Irak. En breve, la diferencia del contexto en Afganistán ha significado que el punto crítico intermedio del Ejército de liberación en este lugar haya sido considerablemente más largo que el de Irak.

4. De hecho, a menudo teníamos que lidiar con lo que llegó a ser conocido como "El Desafío del Hombre en la Luna"—es decir, la expectativa de los iraquíes comunes y corrientes que los soldados de un país que podía colocar a un hombre en la Luna y derrumbar a Saddam en unas semanas también debía poder, con considerable facilidad, proporcionar un empleo a cada iraquí, un servicio eléctrico ininterrumpido, etcétera.

5. Las unidades en terreno en Irak, generalmente han tenido grandes capacidades de realizar las tareas de reconstrucción y *construcción nacional*. Durante su despliegue en el norte de Irak, por ejemplo, la 101ª División Aerotransportada tenía cuatro batallones de ingenieros (incluyendo, por un período, a un destacamento de excavación de pozos), un cuartel general de grupo de ingenieros (diseñado para llevar a cabo tareas de evaluación, diseño, contratos y control de calidad), dos batallones de asuntos cívicos, nueve batallones de infantería, cuatro batallones de artillería (la mayoría de los artilleros se encontraba "fuera de la batería" y realizaba tareas de reconstrucción), un gran comando de apoyo logístico (normalmente unos seis batallones, incluyendo el transporte, almacenes de combustible, logística, mantenimiento, rancho, control de movimiento, almacenes, y aún unidades de purificación de agua), un batallón de policía militar (con destacamentos de adiestramiento de policía y centros penitenciarios agregados), un batallón de comunicaciones, un batallón de defensa antiaérea (que adiestró fuerzas iraquíes), un hospital de campaña, una variedad de oficiales de contratación y oficiales autorizados a llevar consigo una gran cantidad de dinero, un elemento de control de tráfico aéreo, unos nueve batallones de aviación (con aproximadamente 250 helicópteros), una variedad de equipos de capellanes, y más de 25 abogados militares (que pueden ser de gran valor en la resolución de una multitud de problemas cuando se llevan a cabo los esfuerzos de *construcción nacional*). Salvo en el área de los medios de aviación, la 4ª División de Infantería y la 1ª División Blindada, las otras dos unidades principales del Ejército que se encontraban en Irak en el verano de 2003, tenían aún más unidades que la 101ª.

6. El Presupuesto de Defensa y Medidas para Fondos Suplementales del Año Fiscal 2005 aprobados por el Congreso de los EE.UU. proporcionaron casi US$ 5.2 billones para el esfuerzo de entrenar, equipar, asesorar y reformar las Fuerzas de Seguridad Iraquíes. De igual importancia, es que fueron destinados a sólo tres categorías—el Ministerio de Defensa, el Ministerio del Interior y los Fondos de Reacción Rápida—minimizando así la necesidad de acciones de reprogramación.

7. General John R. Galvin, "Uncomfortable Wars: Toward a New Paradigm," *Parameters*, 16, Nro. 4 (invierno de 1986): pág. 6.

8. Tan pronto se terminara con la parte "cinética" de esta operación, nos trasladábamos al vecindario con ingenieros, equipos de asuntos cívicos, abogados, oficiales con dinero, y elementos de seguridad. Luego reparábamos cualesquier daños que podrían haber sido causados por la operación y removimos completamente todos los vestigios de la casa en la cual se encontraban Uday y Qusay, puesto que los misiles la habían dejado estructuralmente inestable y no queríamos dejar ningún recuerdo de los dos hermanos.

9. Con el transcurso del tiempo, y en la medida que el entrenamiento y equipamiento de las unidades de combate iraquíes lograba su punto culmine, el Comando de Transición de Seguridad Multinacional–Irak enfatizaba cada vez más el apoyo al desarrollo de los Ministerios de Defensa y del Interior, especialmente después de que la misión de asesorar a los líderes de estos Ministerios se trasladara al Comando desde la Oficina de Gestión de Reconstrucción en Irak de la Embajada de los EE.UU. en el otoño del 2005. Ahora es una de las prioridades más altas del Comando.

10. Por ejemplo, el Ejército ha incorporado en sus más grandes ejercicios en el Centro de Entrenamiento Nacional y el Centro de Entrenamiento de Alistamiento Conjunto, varios escenarios que enfatizan la comprensión cultural. Ha enfatizado la importancia del entendimiento cultural a través del proceso de preparación de unidades para ser desplegadas a Irak y Afganistán y en la metodología comprensiva adoptada por el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU. Como parte de este esfuerzo, se han desarrollado herramientas lingüísticas; por ejemplo, el programa *Rosetta Stone,* que está disponible a través de *Army Knowledge Online*, y se requerirá adiestramiento en idiomas; por ejemplo, a los estudiantes de la Escuela de Comando y Estado Mayor durante el segundo y tercer semestres. Se modifican manuales de doctrina para reconocer la importancia del entendimiento cultural, y también ha sido agregada esta instrucción en varios cursos para oficiales y suboficiales. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército también ha publicado varios documentos para apoyar estos esfuerzos. El Cuerpo de Infantería de Marina de los EE.UU. ha seguido similares iniciativas y, de hecho, desarrolla junto al Ejército un nuevo Manual de Campaña de Contrainsurgencia.

11. La clásica obra de David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (St. Petersburg, Florida: Hailer Publishing, 2005) es particularmente instructiva en este punto. Véase, por ejemplo, su discusión en las páginas 88-89.

12. Como señalé en una nota previa, la preparación de líderes y unidades para el despliegue a Irak o Afganistán hoy en día, suele incluir la extensa preparación para el tipo de operaciones "no cinéticas" que exigimos que nuestros oficiales realicen, culminando este período de preparación que en un ejercicio de ensayo de misión de un equipo de combate de brigada en, ya sea el Centro de Adiestramiento Nacional y el Centro de Adiestramiento de Alistamiento Conjunto. En cada Centro, las unidades realizan misiones parecidas a las que llevarán a cabo cuando se desplieguen y lo harán en un ambiente que incluye aldeas, actores iraquí-americanos, "bombarderos suicidas", "insurgentes", la necesidad de colaborar con líderes y fuerzas de seguridad locales, etcétera. En el nivel superior, la preparación de cuarteles generales a nivel de división y cuerpo de ejército culmina en la conducción de un ejercicio de ensayo de misión que se realiza en conjunto con el Programa de Entrenamiento para Comandos Combatientes y el Centro de Conducción de Guerra Conjunta. Este ejercicio tiene el objetivo de replicar—en el formato de un ejercicio de puesto de mando asistido por simulación computarizada—las misiones, desafíos y el contexto que la unidad hallará una vez desplegada.

13. Un excelente artículo de Robert Kaplan, que subraya el trabajo hecho por jóvenes líderes en Irak es "The Future of America—in Iraq," latimes.com, 24 de diciembre de 2005. Otro es la presentación de vídeo empleado por el Jefe de Estado Mayor del Ejército, el General Peter J. Schoomaker, "Pentathlete Leader: 1LT Ted Wiley," que relata las fascinantes experiencias del Teniente Wiley con la primera unidad *Stryker* que operaba en Irak a medida que luchaban y realizaban las operaciones de *construcción nacional* en varias partes del país, a menudo cambiando de un tipo de misión al otro muy rápidamente, reorganizando en marcha y cubriendo grandes distancias en cortos períodos de tiempo.

14. De hecho, actualmente el Ejército de los EE.UU. está en las etapas finales de un importante estudio acerca de la educación y entrenamiento de líderes, cuya meta es identificar programas adicionales que puedan ayudar a formar el tipo de líderes flexibles y adaptables que han sido tan eficaces en Irak y Afganistán. Entre los asuntos que se examinan está el como proporcionar experiencias para que nuestros líderes se distancien de su "terreno conocido". Por muchos de nosotros, asistir una escuela pos grado civil proporcionó este tipo de experiencia, y la reciente decisión del Ejército de extender las oportunidades de educación de post grado es, por lo tanto, una tremenda iniciativa. Para leer una provocativa evaluación de los desafíos que enfrenta el Ejército, véase el artículo del Brigadier Nigel Aylwin-Foster, del Ejército Británico, *Cambiar el Ejército para las Operaciones de Contrainsurgencia*, *Military Review* (Marzo-Abril de 2006): págs. 16-32.

15. El Departamento de Defensa (*DOD*) formalmente reconoció las implicancias de las actuales operaciones también, emitiendo la Directiva 3000.05 del *DOD* el 28 de noviembre de 2005, "Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations," que establece la política del *DOD* y asigna las responsabilidades dentro del *DOD* para el planeamiento, entrenamiento y preparación para realizar y apoyar las operaciones de estabilidad. Eso constituye una significativa acción, ya que impulsa otras acciones en una variedad de áreas diferentes. Una copia se puede hallar en www.dtic.mil/whs/directives/corres/html/300005.htm.

16. Una breve evaluación de la situación actual y la estrategia para el futuro se encuentra en "The Challenge Before Us," escrito por el Embajador Zalmay Khalilzad, *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2006, pág. 12.

17. General Galvin, pág. 7. Uno de los verdaderos soldado-diplomático-erudito del Ejército, el General Galvin servía como el Comandante del Comando Sur de los EE.UU. cuando escribió este artículo. En este cargo, supervisó la conducción de una amplia variedad de operaciones en El Salvador y otras partes de Centro y Sudamérica y fue en ese contexto en el que escribiera este artículo que ha mantenido su validez en el tiempo. Luego sirvió como Comandante Aliado Supremo en Europa y después de retirarse del servicio activo, fue el Decano de la Escuela Fletcher de Derecho y Diplomacia de la Universidad Tufts en Medford, Massachussets.

18. *Ibíd.*

El Teniente General David H. Petraeus, del Ejército de los EE.UU., asumió el cargo de Comandante del Centro de Armas Combinadas y el Fuerte Leavenworth, Kansas, en octubre de 2005. También sirve como el Comandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor y Subcomandante de Armas Combinadas del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU. El Teniente General Petraeus fue Comandante de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo) en Irak durante el primero año de la Operación Iraqi Freedom*, replegándose a los EE.UU. con la División a mediados de febrero de 2004. Regresó a Irak por varias semanas en abril y mayo de 2004 para evaluar las Fuerzas de Seguridad Iraquíes, y luego regresó otra vez a principios de junio de 2004 para servir como el primer Comandante del Comando Multinacional de Transición de Seguridad-Irak, una posición que ocupó hasta septiembre de 2005. A fines de 2004, también llegó a ser el primer Comandante de la Misión de Entrenamiento de la OTAN-Irak. Antes de su período de servicio con la 101ª División, sirvió por un año como el Subjefe de Estado Mayor de Operaciones de la Fuerza de Estabilización de la OTAN en Bosnia. Egresado de la Academia Militar de los EE.UU., el Teniente General Petraeus recibió su Maestría y Doctorado de la Escuela Woodrow Wilson de Relaciones Públicas e Internacionales de la Universidad de Princeton.*