

INSTITUCIONALIZANDO LA ADAPTACIÓN:

Ha llegado el momento de crear un Comando de Asesoría del Ejército

Dr. John A Nagl, Teniente Coronel (R), Ejército de EUA

El presente artículo es una versión revisada y actualizada de un trabajo titulado Institutionalizing Adaptation: It's Time for a Permanent Army Advisor Corps, publicado originalmente por el Center for a New American Security en junio de 2007. Las opiniones expresadas son propias del autor.

Se podría sostener que el componente militar más importante en la Guerra Global contra el Terrorismo no es el combate que entablamos nosotros mismos, sino cuán bien podemos capacitar a nuestros socios para defender y gobernar sus propios países. Cómo debe ser organizado y preparado el Ejército para desempeñar este papel de asesoría, sigue siendo una pregunta abierta y requerirá un pensamiento innovador y progresista.”

—Secretario de Defensa Robert Gates, 10 de octubre de 2007¹

John Nagl es un académico de prestigio en El Centro para una Nueva Seguridad Norteamericana (Center for a New American Security) en Washington, D.C. También un Oficial del Ejército retirado, su último destino en el servicio activo fue como comandante del 1^{er} Batallón del 34^o Regimiento de Blindados en el Fuerte Riley, estado de Kansas, el que adiestra los equipos de transición para misiones en Irak y Afganistán. Nagl fue jefe de pelotón de tanques en la Operación Desert Storm y sirvió como oficial de operaciones de la Fuerza de Tarea Blindada 1-34 en Khalidiyah, Irak, entre septiembre de 2003 y septiembre de 2004. Su disertación de doctorado fue publicada con el título “Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam”. Nagl también fue integrante del equipo de redacción que produjo el FM 3-24, Counterinsurgency.

LA DOCTRINA DEL Ejército y los recientes sucesos en el campo de batalla, en dos guerras, han demostrado que el logro de las metas de EUA en Irak y Afganistán dependerá cada vez más del rendimiento de las fuerzas de seguridad de estos mismos países. El Manual de Campaña FM 3-24 (*Field Manual - FM*) del Ejército y Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, *Counterinsurgency* (Contrainsurgencia), describe la diversidad de tareas complicadas e interrelacionadas que deben realizarse simultáneamente para derrotar una insurgencia, estableciendo: “el elemento clave de todas estas tareas es la formación de una fuerza de seguridad eficaz en el país anfitrión.”² En reconocimiento de la constante necesidad de los asesores norteamericanos para entrenar, enseñar y orientar a las fuerzas de seguridad de los países anfitriones en Irak, Afganistán y un sinnúmero de otros países alrededor del mundo, el Ejército debe establecer un comando de asesoría permanente con responsabilidad sobre todos los aspectos de la misión de asesoría—desde la doctrina hasta las instalaciones. Un comando de asesoría es crucial para capacitar a las fuerzas de seguridad de nuestros aliados con el fin de derrotar al extremismo. Aún más importante, cualquier comando de asesoría debe tener la responsabilidad sobre una fuerza permanente de aproximadamente 20000 efectivos.

Se ha sostenido que las fuerzas extranjeras no pueden derrotar a una insurgencia—lo mejor que pueden esperar es crear las condiciones que permitirán que las fuerzas locales lo hagan.³ La contribución más importante que hace el Ejército de EUA para la formación de fuerzas de seguridad como el Ejército de Irak (*IA*) y el Ejército Nacional de Afganistán (*ANA*) son los equipos integrados de asesoría (también conocidos como equipos de transición). Estos equipos entrenan, enseñan y guían a las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona, adiestrándolas previo a sus despliegues

y acompañándolas en el combate; la misión se describe con la sigla *FID*, es decir, “defensa interna en el extranjero”. Los asesores proporcionan importantes multiplicadores de combate a la lucha: artillería y apoyo aéreo cercano; evacuación y apoyo médicos; y, tal vez lo más importante, una cultura de liderazgo y adiestramiento, dos pilares esenciales para el éxito en todos los ejércitos eficaces. Desde una perspectiva estratégica, los equipos de asesoría competentes también comunican un compromiso con la legitimidad.

Puesto que las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona disponen de ventajas importantes en cuanto al conocimiento cultural e idioma, en comparación con las fuerzas norteamericanas, es probable que estas tengan un nivel más alto de aceptación por la población local, cuyo apoyo a largo plazo es clave en cualquier campaña de contrainsurgencia, el papel de asesoría de las fuerzas de EUA ha llegado a ser cada vez más importante. Como mínimo, los resultados estratégicos dependen ahora de la competencia y el éxito de la misión de asesoría por dos motivos. Primero, dado que EUA no cuenta con un número suficiente de fuerzas terrestres para enfrentar todas las amenazas a la seguridad en todas partes, por

lo tanto, debe depender del equilibrio estratégico proporcionado por las fuerzas extranjeras; y segundo, puesto que estas fuerzas tienen más legitimidad que las fuerzas norteamericanas, las cuales podrían ser vistas como invasoras. Los asesores norteamericanos sirven como multiplicadores de combate sumamente eficientes; el todo es mucho mayor que la suma de sus partes, y las fuerzas de seguridad eficaces de la nación anfitriona, capacitadas y reforzadas por asesores de combate dedicados, son ahora el fundamento de la estrategia de EUA en Irak y Afganistán.

En Irak, los años de trabajo arduo para adiestrar, equipar y orientar a las fuerzas de seguridad iraquíes comienzan a dar sus frutos. Después de que las operaciones eficaces de contrainsurgencia, encabezadas por EUA alteraron radicalmente la situación de seguridad en Irak en el año 2007, las consecutivas operaciones lideradas por los iraquíes en Basra, Ciudad de Sadr y Mosul en la primavera de 2008, después de un comienzo incierto, contribuyeron a alcanzar otros logros que han aumentado significativamente la confianza en el Gobierno y el Ejército de Irak.

Sin embargo, las noticias desde el otro frente principal de la Guerra contra el Terrorismo no



Foto: Ejército de EUA. Mayor Josh Potter

La promoción 38 de Misiones de Adiestramiento en el Fuerte Riley discute las líneas lógicas de operación y cómo aplicarlas en su despliegue por un año en Afganistán como Equipo de Adiestramiento Integrado, 25 de febrero de 2008.

son tan buenas. El General Daniel McNeil, ex comandante de las Fuerzas Internacionales de Apoyo de Seguridad en Afganistán, señaló en su discurso de despedida que la guerra contra el Talibán está “sub apoyada”.⁴ EUA no puede incrementar substancialmente el número de fuerzas en este país en el futuro próximo, mientras que sus aliados de la OTAN, hasta la fecha, tampoco parecen estar dispuestos a hacerlo.⁵ A fin de proporcionar las fuerzas que Afganistán necesita para derrotar a un enemigo decidido, en una campaña de contrainsurgencia difícil, el Secretario de Defensa Gates recientemente decidió doblar el número de efectivos del Ejército Nacional de Afganistán—una decisión que debía haberse tomado desde hace mucho tiempo y que requerirá que el Ejército produzca aún más asesores para un teatro de guerra que ya carece de dicho recurso.⁶

Como declaró el General George Casey, Jefe de Estado Mayor del Ejército, en una visita al Fuerte Riley, estado de Kansas, en el año 2007, “No lograremos el éxito en nuestra misión en Irak y Afganistán sin fuerzas de seguridad iraquíes y afganas capaces de protegerse a sí mismas. Por eso, las misiones de los equipos de transición son absolutamente cruciales para nuestro éxito a largo plazo.”⁷ El *FM 3-24* reconoce la

importancia de la misión de asesoría para el éxito en las campañas de contrainsurgencia y afirma claramente que la defensa interna en el extranjero es una responsabilidad del nivel más alto del Ejército: “el alcance y escala de los programas de adiestramiento de hoy y la escala de los programas que probablemente serán requeridos en el futuro han aumentado de manera exponencial. Aunque la defensa interna en el extranjero ha sido, tradicionalmente, la responsabilidad principal de las fuerzas de operaciones especiales (*SOF*), *el adiestramiento de las fuerzas extranjeras ahora es una competencia central de las unidades regulares y reserva de todas las instituciones militares.*”⁸

Soluciones improvisadas para un problema permanente

Desafortunadamente, el Ejército—y el Gobierno de EUA en su conjunto—tiene un historial muy pobre en cuanto a hacer el énfasis adecuado a los equipos de asesoría que se integran a las fuerzas y ministerios de las naciones anfitrionas, tendiendo a adoptar una metodología improvisada. El esfuerzo de asesoría en Vietnam fue ampliamente criticado como “la Otra Guerra”, fallando en la prioridad asignada a la guerra de las fuerzas principales.



Ejército de EUA. Capitán Brian Moore

Un equipo policial de Transición de EUA realiza adiestramiento de tiro a corta distancia con la Policía Nacional de Irak, integrantes del 3^{er} Batallón de la 8^a Brigada de Policía Nacional, 18 de febrero de 2006, distrito de Al Dora, Bagdad, Irak.

Tanto Peter Dawkins como Andrew Krepinevich han subrayado la frecuente baja calidad de los asesores del Ejército en Vietnam y la naturaleza desordenada del adiestramiento que recibieron antes de desplegarse a ese país.⁹ Un oficial del Ejército de ese entonces concuerda que el esfuerzo de asesoría fue lesionado por la incapacidad del Ejército de adaptarse a lo que debiera haber sido su esfuerzo principal en esa guerra: “Nuestra institución armada parece estar limitada por su propia rigidez doctrinal de entender la naturaleza de esta guerra y de efectuar las modificaciones necesarias para poner en práctica su poder en una manera más inteligente, económica y, sobre todo, relevante.”¹⁰

Algunos han sostenido que el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina han cometido muchos de los mismos errores que ocurrieron en Vietnam, en la implementación de los esfuerzos de asesoría de combate en Irak y Afganistán en los últimos seis años.¹¹ Inicialmente, se seleccionaron los equipos de la Guardia Nacional, el Componente de Reserva del Ejército y de las fuerzas activas de manera improvisada, mientras que la calidad de adiestramiento que recibieron, varió considerablemente en los distintos lugares geográficos. La doctrina de misión apenas se está escribiendo.¹² Incluso el tamaño y composición de los equipos destinados a Irak y Afganistán varían significativamente; la mayoría de los equipos en Afganistán están conformados por 16 soldados sin médico, mientras que los equipos en Irak consisten en 11 soldados con un médico. Todos los estudios internos y externos de los que ahora son denominados “equipos de transición” en esta guerra, han concluido que los equipos son demasiado pequeños para las tareas que les han sido asignadas. Nuevamente, muchos de estos equipos improvisados deben ser reforzados en el teatro de operaciones por fuerzas de seguridad adicionales, de forma improvisada.¹³

El primero paso para resolver los problemas es reconocerlos y, por eso, la creciente institucionalización de la misión de asesoría del Ejército constituye un ejemplo de aprendizaje organizacional embrionario. Por ejemplo, en el año 2006, el Ejército decidió centralizar el adiestramiento de los equipos de transición en el Fuerte Riley, Kansas, dando inicialmente la misión de adiestramiento a dos equipos de combate de

brigada (*BCT*). Luego, la misión de adiestramiento fue consolidada como una responsabilidad de una sola brigada, la 1ª Brigada de la 1ª División de Infantería. Esta unidad estableció un patrón de adiestramiento de 60 días que considera tanto las habilidades de asesoría como las de supervivencia en el combate.¹⁴ A pesar de que muy pocos de los oficiales habían sido asesores y tuvieron dificultades al principio del adiestramiento, esta situación está mejorando. Uno de los cuatro batallones que realizaron el adiestramiento actualmente tiene 13 ex asesores entre los 96 soldados, la mayoría de estos en cargos claves, tales como jefes de compañía y sargentos primeros.

La reciente decisión del General Casey de incrementar los incentivos profesionales para aquéllos que sirven como parte de un equipo de asesoría es otro gran paso en dirección correcta. Los Mayores que lideran un equipo de transición en la actualidad recibirán crédito profesional; los Teniente Coroneles y Coroneles que lideran un equipo serán seleccionados centralmente, como se hace actualmente con los cargos de comandante de batallón y brigada, y recibirán un crédito similar en reconocimiento a la importancia y dificultad de sus misiones. Según Casey, “las tareas relacionadas con los equipos de transición constituirán una parte importante en las operaciones de espectro total en los teatros de interés hoy y en el futuro previsible. Quiero asegurar que los oficiales que lideran estos equipos sean reconocidos y reciban el crédito que se merecen.”¹⁵

Aunque la ejecución de la misión de asesoría ha mejorado (y la decisión del General Casey ayudará aún más, tanto en el adiestramiento como en la ejecución), dada la importancia de la misión, todavía hay mucho que hacer. Es poco probable que la necesidad de asesores de combate bien adiestrados y profesionales disminuya en el futuro inmediato. El *FM 3-24* establece que “los contrainsurgentes deben prepararse para un compromiso a largo plazo.” Una campaña de contrainsurgencia en el siglo XX tomó como promedio nueve años para llegar a su fin; es probable que las campañas en Irak y Afganistán duren más de lo indicado como tiempo promedio en el marco de la contrainsurgencia. Mucho después que haya regresado gran parte de los equipos de combate de brigada convencionales de EUA, la mayoría de los norteamericanos comprometidos

en esas guerras serán los equipos de asesoría establecidos. Hace mucho tiempo que el Ejército debió haber institucionalizado y profesionalizado la asignación de personal y el adiestramiento de asesores de combate en su estructura permanente. Lo más importante para esta misión es contar con un individuo encargado de esta prioridad a nivel nacional, y este individuo debe tener el rango de general.

Desarrollar un comando de asesoría

El Departamento [de Defensa] ha reconocido que las operaciones de estabilidad, incluso la formación de fuerzas de seguridad nativas tales como las Fuerzas de Seguridad iraquíes, son una misión central de las Fuerzas Armadas de EUA. No obstante, las instituciones armadas carecen de una capacidad permanente de asesoría, suficiente para atender los requerimientos actuales y potenciales de esta misión.

—Subcomité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes para la Supervisión e Investigación, 2007

Una solución para el problema de la insuficiencia de capacidades de asesoría, ahora y en el futuro

es el establecimiento de un comando de asesoría del Ejército de EUA, liderado por un Teniente General. Ese comando sería el responsable de todos los aspectos de la misión de asesoría: doctrina, organización, adiestramiento, material de guerra, formación de líderes, personal e instalaciones. Supervisaría el adiestramiento y despliegue de los equipos de asesoría de 25 soldados que se organizan en tres divisiones de asesoría, cada una compuesta de 200 equipos, que serían comandadas por Generales de División, quienes se desplegarían con sus equipos en las misiones de asesoría de un año de duración. Esta cadena de mando simplificaría las relaciones de mando con las fuerzas convencionales en el teatro de operaciones, las que han limitado la eficacia de los equipos de asesoría que operan actualmente en Irak y Afganistán.¹⁶

El Teniente General que encabece el comando de asesoría tendría la responsabilidad general de todo el adiestramiento y empleo de los asesores de combate en el Ejército de EUA—un rol de “proveedor de fuerzas” conforme con el Título 10 del Código de EUA, que trata sobre las fuerzas armadas. Comandaría un estado mayor y una escuela que desarrollaría la doctrina para los asesores de

combate, adiestrándolos para el empleo operativo. También tendría el rol de asesoría con los comandantes de combate, a través de sus asesores de combate y podría desplegarse en el teatro de operaciones para servir como el asesor superior de un ministerio de defensa extranjero (rol que actualmente juega el Comando Multinacional de Transición de Seguridad–Irak, otra organización improvisada). De mayor importancia, él o ella podría ser el tutor de todos los aspectos de la misión de asesoría en el Ejército institucional.

El libro *Winning the Next War* por Stephen Peter Rosen, muestra que

Comandante y Estado Mayor del Comando de Asesoría

- Teniente General, Comandante
- Incluye responsabilidades para la Escuela de Asesoría de Combate y el Desarrollo de Doctrina

Comandante y Estado Mayor de División

(3 por Cuerpo de Asesoría)

- General de División, Comandante
- Proporciona apoyo logístico a los equipos en el teatro

Equipo de Asesoría de División

(8 por División de Asesoría)

- Coronel, Comandante

Equipo de Asesoría de Brigada

(5 por Equipo de Asesoría de División)

- Teniente Coronel, Comandante

Equipo de Asesoría de Batallón

(5 por Equipo de Asesoría de Brigada)

- Mayor como jefe de equipo

Figura 1. Composición y organización del comando de asesoría sugerido.

la innovación sólo echa raíces cuando es parte de una transformación de la cultura organizacional, que considera una vía hacia el rango de general para quienes promueven la transformación. El desarrollo de los conceptos de bombardeo estratégico y apoyo aéreo cercano en la Fuerza Aérea de EUA, la guerra a base de submarinos y portaaviones en la Armada de EUA, así como la guerra de blindados en el Ejército de EUA, demuestran la importancia de tutores del grado de General en apoyo a los innovadores en los niveles inferiores.¹⁷ La creciente importancia de los asesores en el ambiente operativo actual es un cambio en la naturaleza de la guerra tan importante como lo fueron estas previas innovaciones; requiere un grado similar de apoyo institucional.

Como se muestra en la Figura 1, tres generales de división comandarían divisiones de asesoría de combate constituidas por 200 equipos de asesores. Tendría la responsabilidad de la preparación de combate de los equipos y se desplegarían con ellos en el campo de batalla. Estos generales y sus estados mayores desempeñarían el rol que actualmente juega el Grupo de Asesoría en Irak y el Comando Combinado de Transición de Seguridad–Afganistán (*CSTC–A*) en la Operación *Enduring Freedom*, dos formaciones *ad hoc* adicionales que actualmente juegan el importante papel de supervisar el despliegue y empleo de los equipos militares de transición en Irak y Afganistán.

Una división de asesores de combate incluiría ocho equipos de asesoría de división (*DAT*), cada una comandada por un Coronel. Algunos de estos *DAT* serían organizados para entrenar destrezas de combate y asesorar a las divisiones de combate; otros proporcionarían la asesoría a las unidades logísticas (las debilidades más importantes en los ejércitos de Irak y Afganistán). Servir como un Comandante de *DAT* sería equivalente al mando de una brigada para los coroneles y la posición sería una asignación clave de desarrollo, seleccionada centralizadamente.

Cada *DAT* estaría constituido por cinco equipos de asesoría de brigada (*BAT*), liderados por Teniente Coroneles seleccionados de manera centralizada. Algunos de los *BAT* serían organizados para entrenar destrezas de combate y asesorar a las divisiones de combate; otros proporcionarían la asesoría a las unidades logísticas. Cada *BAT*

Jefe de Equipo
Suboficial Mayor de Equipo
Ayudante de Equipo
Sargento de Administración
Oficial de Inteligencia
Sargento de Inteligencia
Especialista de Inteligencia
Oficial de Operaciones
Sargento de Operaciones
Oficial de Logística
Sargento de Logística
Oficial Médico
Sargento Médico
Mecánico de Vehículos Ligeros
Escuadra de Infantería (Destacamento de Seguridad Personal/Instructores de Infantería)

TOTAL DE EFECTIVOS: 25

Figura 2. Composición de un equipo de asesoría

estaría compuesto por cinco equipos de asesoría de batallón (*BnAT*), cada uno liderado por un Mayor quien ganaría crédito profesional por su servicio. Además del jefe y sargento del equipo, todos los equipos incluirían asesores en las áreas de personal, inteligencia, operaciones, logística, apoyo médico y el apoyo de mantenimiento para su propio equipo y para la unidad que tendrían la responsabilidad de asesorar.

Esta organización (ver la Figura 2) resolvería la gran mayoría de los problemas que afectan a los asesores de combate integrados—proporcionándoles la doctrina, el adiestramiento y una posición permanente. Los asesores se trasladarían al comando de asesoría para un periodo de servicio estandarizado de tres años. Durante su asignación, probablemente se desplegarían por un año y luego traspasarían la misión al siguiente grupo de asesores, facilitando el proceso de adiestramiento previo a la transferencia de responsabilidades y la consolidación de las lecciones aprendidas. Al término de sus períodos de servicio de combate, algunos de los asesores podrían quedarse en el comando de asesoría, desempeñando roles de instructores y formuladores de doctrina, mientras los demás podrían reintegrarse el Ejército

convencional, en posesión de su nuevo título de “asesor de combate”—que debería concederles una ventaja en sus carreras profesionales, en la medida que la misión de asesoría se convierta en el esfuerzo principal en Irak y Afganistán en los próximos años.

Una ventaja considerable de este plan es que las familias de los asesores de combate podrían crear un grupo de apoyo familiar compuesto por los miembros que vivan predominantemente en un área geográfica, en lugar de estar esparcidos por todo EUA, como es el caso actualmente. Hoy en día, este es un asunto de gran importancia para los integrantes de los equipos de transición desplegados; les preocupa esta situación cuando están desplegados y esto incide en el desempeño de sus misiones.

Establecer el comando de asesoría significaría que el Ejército requeriría crear cuatro equipos de combate de brigada menos de las que había planeado, lo que representaría una seria degradación de nuestras capacidades militares convencionales. No obstante, en lugar de concentrarse sólo en las guerras convencionales que pudiesen o no ocurrir en el futuro, el Ejército tal vez serviría mejor a la Nación desarrollando capacidades más eficaces

para lograr la victoria en las guerras que conduce actualmente. El número de asesores requeridos en Irak y Afganistán, sin mencionar otras importantes iniciativas de cooperación de seguridad que conlleva la Guerra Global contra el Terrorismo, sólo incrementará con el tiempo, en relación con el número de unidades de combate convencionales que desplegamos, sobrepasando la capacidad de las Fuerzas Especiales y sobrecargando las medidas improvisadas actuales. La práctica en curso consiste en distraer soldados de los equipos de combate de brigada y del Ejército institucional para crear equipos de asesoría improvisados, los que son menos eficaces de lo que podrían ser en el logro de aquello que será, en el futuro, el esfuerzo principal de nuestro Ejército en Irak y Afganistán. La alternativa es desarrollar el Ejército que nuestro país necesita ahora, y que necesitará aún más urgentemente en el futuro—un Ejército que incorpore un comando de asesoría, dedicado exclusivamente a la misión de formar, adiestrar, emplear y sostener a las fuerzas de seguridad de una nación anfitriona para defender la libertad en el extranjero. Como ha sostenido Andrew Krepinevich, “Su éxito determinará si vencemos esta guerra, a qué precio y cuán eficazmente.”¹⁸ **MR**

NOTAS

1. Robert M. Gates (comentarios expresados por el Secretario de Defensa Robert M. Gates en una reunión de la Asociación del Ejército de EUA en Washington, DC, 10 de octubre de 2007), www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1181.
2. Manual de Campaña del Ejército (*U.S. Army Field Manual - FM* 3-24, *Counterinsurgency* (Washington DC: Oficina de Imprenta Federal (Government Printing Office - GPO), 2006), pág. 6-1.
3. John A. Nagl, *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (Chicago: University of Chicago Press, 2005), xiv.
4. *BBC News*, “NATO ‘needs more’ in Afghanistan”, 3 de junio de 2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/7432700.stm.
5. “NATO says 6,000 troops urgently needed in Afghanistan,” *International Herald Tribune*, 23 de junio de 2008, www.ihf.com/articles/reuters/2008/06/23/europe/OUKWD-UK-AFGHAN-NATO-TROOPS.php.
6. Thom Shanker, “Gates Pushing Plan for Afghan Army,” *New York Times*, 8 de agosto de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/08/08/world/asia/08military.html>.
7. Dustin Roberts, “Army Chief of Staff Visits Fort Riley,” *Fort Riley Post*, 17 de mayo de 2007, pág. 1.
8. *FM* 3-24, pág. 6-3. Énfasis del autor.
9. Andrew Krepinevich, *The Army and Vietnam* (Baltimore, Maryland: John Hopkins, 1986); Peter Dawkins, *The U.S. Army and the “Other War” in Vietnam* (Princeton, Nueva Jersey: Disertación de Doctorado en la Universidad de Princeton, 1979). Dawkins sirvió como asesor en Vietnam en uno de sus dos despliegues a ese país.
10. Un Oficial del Ejército de EUA en Vietnam, citado en Douglas Blaufarb, *The Counterinsurgency Era* (Nueva York: The Free Press, 1977), pág. 269.
11. Greg Jaffe, “Problems Afflict U.S. Army Program To Advise Iraqis,” *The Wall Street Journal*, 18 de octubre de 2006; Scott Cuomo, “It’s Time to Make ETTs our Main Effort in Afghanistan and Iraq,” *Marine Corps Gazette*, junio de 2006, págs. 63-67; Yochi Dreazen, “Training: Mission Unaccomplished,” *The Wall Street Journal*, 29 de febrero de 2008; Eric Navarro, *God Willing: My Wild Ride with the Iraqi Army* (Washington, DC: Potomac Books, 2008); Daniel Helmer, “Twelve Urgent Steps for the Advisor Mission in Afghanistan,” *Military Review* (julio-agosto de 2008): págs. 73-81.

12. Hasta la redacción del presente artículo en junio de 2008, no existe ninguna doctrina para las fuerzas de uso general del Ejército configuradas como equipos militares de transición, aunque el Capítulo 6 del *FM* 3-24 es útil en este sentido. El Centro Aéreo-Terrestre-Naval (*Air-Land-Sea Center*) pretende publicar *Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Training Security Force Advisor Teams* en noviembre de 2008. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de EUA publicó *The Combat Advisor Handbook* (Nro. 08-21) en abril de 2008; ese libro fue escrito por antiguos asesores de combate para los actuales y futuros asesores de combate y constituiría una buena base para un manual doctrinario autónomo.
13. La opinión de un Oficial del Componente de la Reserva del Cuerpo de Infantería de Marina destinado como integrante de equipo de apoyo de asesoría es que “El equipo de diez integrantes fue simplemente demasiado pequeño para trabajar con todos los líderes iraquíes necesarios al mismo tiempo. El número necesario de asesores era el doble del número de asesores asignados.” Véase Navarro, págs. 136 y 138. El análisis más detallado se halla en el Capítulo 7 de *Stand Up and Be Counted: The Continuing Challenge of Building the Iraqi Security Forces* (2007), del Subcomité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes sobre Supervisión e Investigación.
14. Para descargar el Modelo de Adiestramiento, visite www.riley.army.mil/view/article.asp?id=775-2006-04-10-35086-69.
15. El General Casey, citado en Yochi Dreazen, “Army To Promote Training As Career Path,” *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2008, pág. 3.
16. Véase Greg Jaffe, “A Camp Divided,” *The Wall Street Journal*, 17 de junio de 2006, para una descripción de los problemas de la cadena de mando que han limitado la eficacia de los equipos de asesoría que son forzados a depender de unidades vecinas de EUA para el apoyo logístico. El Capítulo 6 de *The Combat Advisor Handbook* también subraya esos problemas, así como los relatos de los equipos de asesoría que sirven actualmente en Irak y Afganistán.
17. Stephen Peter Rosen, *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military* (Londres: Cornell University Press, 1991).
18. Andrew Krepinevich, “Send In The Advisers,” *The New York Times*, 11 de julio de 2006.