

### Teniente Coronel Remi Hajjar, Ejército de EUA

medida que las operaciones militares en Afganistán paulatinamente llegan a su fin en 2014, las Fuerzas Armadas de EUA y las de nuestros socios internacionales necesitan codificar las lecciones aprendidas del asesoramiento militar desde el 11-S hasta el presente, con énfasis especial en captar las nuevas percepciones de las dos grandes contrainsurgencias en Irak y Afganistán. Un compendio de lecciones debe incluir respuestas a preguntas esenciales específicas. ¿Qué lecciones principales de asesoramiento

aprendieron las Fuerzas Armadas de EUA desde el 11-S? ¿Qué lecciones de asesoramiento actuales son paralelas a las percepciones anteriormente recolectadas de misiones históricas de asesoramiento? ¿Cómo deben las Fuerzas Armadas considerar la misión de asesoramiento después de que se replieguen las tropas de Afganistán?

El propósito principal del presente artículo es proporcionar un conjunto de las más importantes lecciones aprendidas de asesoramiento militar del pasado y del



El Sargento Thomas Cook proporciona el entrenamiento médico a soldados iraquíes del Batallón de Inteligencia, vigilancia y reconocimiento de la 4ª División del Ejército iraquí en la instalación del Regimiento de Ingeniería de Campaña, 19 de marzo de 2011. Cook es un médico de combate del 2º Batallón, 11º Regimiento de Artillería de Campaña, 2ª Brigada de Asesoramiento y Apoyo de la 25ª División de Infantería.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. Colin Heller)

presente. Estas lecciones han sido extraídas de una comparación de experiencias de asesoramiento históricas y contemporáneas de docenas de fuentes, incluyendo artículos de revistas militares, doctrina, capítulos de libros y monografías. Sin bien mi asignación como asesor en Irak de 2009 a 2010 resultó ser más bien informativa, intenté solicitar y analizar, sin prejuicio, un sinnúmero de fuentes sobre el tema del asesoramiento con la finalidad de recolectar los principales patrones que surgieron.

Al darme cuenta de que registrar cada percepción de asesoramiento pertinente en un corto artículo sería una tarea imposible, más bien me concentro en presentar un conjunto distinto de las grandes lecciones aprendidas del asesoramiento militar contemporáneo más destacadas de la época post 11-S, con enfoque especial en el asesoramiento en el combate en Irak y Afganistán. Algunas de las lecciones aprendidas tienen que ver directamente con asesores individuales, mientras que otros temas proporcionan

percepciones y consideraciones en el nivel organizacional a las Fuerzas Armadas de EUA y a sus amigos y aliados.

### La historia de la misión de asesoramiento de las Fuerzas Armadas de EUA

Los asesores militares no son un fenómeno nuevo para las Fuerzas Armadas de EUA. De hecho, jugaron un rol clave en la misma fundación de Estados Unidos. Un pequeño grupo de asesores militares competentes y dedicados de Prusia, Francia y otros países, ayudaron a las fuerzas del Ejército Continental a mejorar sus capacidades bélicas y profesionalismo mientras libraban la guerra contra los británicos por su libertad.

Estos incluyeron asesores tan notables como el oficial prusiano Friedrich Wilhelm von Steuben, quien produjo los primeros manuales de armas, ejercicios y prácticas, y otros productos de entrenamiento para inculcar la disciplina y el orden en el nuevo Ejército Continental. A fin de cuentas, las iniciativas de los asesores tal como Von Steuben ayudaron a la nueva nación estadounidense a luchar con éxito y ganar su independencia.<sup>1</sup>

La historia nacional relativamente breve de Estados Unidos incluye una importante participación en el patrocinio de numerosas misiones de asesoramiento a gran y pequeña escala por sus propios motivos estratégicos. Entre algunos de los motivos para proporcionar el asesoramiento se encuentran, la "modernización, desarrollo de naciones, la penetración o motivos económicos, razones ideológicas y contrainsurgencia".<sup>2</sup>

Entre los ejemplos más prominentes, se encuentra el de los asesores estadounidenses quienes fueron asignados a colaborar con los líderes militares nacionales que quedaban en Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial, para estabilizar a las sociedades de naciones destrozadas por la guerra y, luego, reconstituir las fuerzas militares adecuadas para la defensa nacional post guerra de las dos naciones. El carácter de estas relaciones de asesoramiento reflejó el panorama idiosincrásico de la Alemania post Hitler, así como el ambiente post bomba atómica en Japón. Los dos casos requirieron que los asesores y unidades militares estadounidenses mantuvieran una estrecha relación con las fuerzas militares alemanas y japonesas por un período prolongado. No es por casualidad que las estrechas

relaciones de cooperación que se desarrollaron entre los asesores estadounidenses y sus contrapartes extranjeros, junto con el establecimiento subsecuente de bases militares en Alemania y Japón, proporcionaron a Estados Unidos ventajas regionales y estratégicas vitales.

En otro ejemplo, un contingente de asesores estadounidenses que trabajaba con las fuerzas militares de Corea del Sur en la época de la guerra de Corea, proporcionaron el equilibrio necesario contra Corea del Norte para detener su agresión.<sup>3</sup> Además, el éxito de los asesores estadounidenses llevó al establecimiento de una presencia militar permanente de EUA en Corea del Sur, lo cual ha facilitado una misión de asesoramiento estadounidense en este país desde la guerra de Corea hasta el presente.

Esta misión de asesoramiento específica no solo ha contribuido a una impresionante mejora de las capacidades de las fuerzas de seguridad surcoreanas a largo plazo, sino también ha permitido que las unidades militares estadounidenses y de Corea del Sur se entrenen y preparen juntas. De este modo, el apoyo de asesoramiento ha reforzado el compromiso de larga duración de EUA de mantenerse al lado de su aliado surcoreano en su conflicto aún no resuelto con Corea del Norte.

En otro ejemplo sobre el apoyo de asesoramiento que EUA proporciona a un aliado se encuentra la entrada inicial de EUA en la guerra de Vietnam que comenzó con un despliegue clandestino de asesores de las Fuerzas Especiales para trabajar con las Fuerzas Armadas sur vietnamitas. A medida que Estados Unidos oficialmente entraba a la guerra con un despliegue de una gran fuerza convencional en Vietnam, la misión de asesoramiento crecía en tamaño y alcance más allá de la capacidad de las Fuerzas Especiales. Esto llevó al uso significativo de las fuerzas convencionales en un rol de asesoramiento.<sup>4</sup> En consecuencia, cuando Estados Unidos se retiró de Vietnam, las Fuerzas Armadas de EUA habían adquirido una gran experiencia institucional con una amplia gama de lecciones y destrezas pertinentes de asesoramiento. Sin embargo, por varios motivos, incluyendo algunos malentendidos —y alguna oposición directa en la misión de asesoramiento no convencional "más blanda" llevada a cabo por las fuerzas convencionales, centradas en el combate de las Fuerzas Armadas de EUA, el Ejército no asimiló ni conservó sus lecciones sobre el asesoramiento en Vietnam. Por lo tanto, mientras

el Ejército distanciaba su memoria de la experiencia en Vietnam y dirigía su atención a la amenaza de grandes fuerzas convencionales comunistas en el contexto de la guerra Fría, el Ejército paulatinamente se fue olvidando de muchas lecciones, ganadas con sumo esfuerzo, sobre el asesoramiento (a pesar de algunas misiones convencionales de menor escala que ocurrieron después de la guerra de Vietnam".<sup>5</sup>

De todas formas, mientras las Fuerzas Armadas convencionales, poco a poco, aplazaron la misión de asesoramiento no convencional, las Fuerzas Especiales adoptaron la misión no convencional en su totalidad como una de sus funciones principales. Por lo tanto, después de la guerra de Vietnam, las Fuerzas Especiales perfeccionaron sus capacidades de asesoramiento y desplegaron a sus asesores militares a numerosas regiones en todo el mundo —aunque, por lo regular, en equipos de asesoramiento mucho más pequeños— mientras

que el Ejército convencional generalmente perdía sus capacidades de asesoramiento hasta que comenzaron los conflictos en Afganistán e Irak después del 11-S.

### Lecciones relevantes desde las guerras de Corea y Vietnam hasta el presente

Las experiencias históricas del asesoramiento de las Fuerzas Armadas de EUA en retrospectiva, proporcionan algunas percepciones y lecciones aprendidas vitales que son coherentes con las lecciones contemporáneas de asesoramiento ofrecidas en el presente artículo. A pesar de las diferencias que existen entre el pasado y el presente, muchas percepciones de las misiones de asesoramiento históricas de las guerras de Corea y Vietnam aún tienen, en la actualidad, validez y relevancia. Estas incluyen la importancia de desarrollar relaciones con contrapartes de otros países;



El capitán John Washburn, 2º Batallón, 136º Batallón de Armas Combinadas del 1er Equipo de Combate de Brigada de la 34ª División de Infantería escucha mientras un oficial iraquí da una presentación a sus soldados antes del despliegue de un convoy, 20 de noviembre de 2006, cerca de Rawah, Irak. Washburn fue integrante del equipo militar de transición del 1er Equipo de Combate de Brigada con el Ejército iraquí.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 1º Clinton Wood)

la necesidad de aprovechar numerosas capacidades pertinentes, incluyendo las destrezas de combate; el requisito de substanciales destrezas transculturales y diplomáticas; la importancia de la pericia militar relevante; la importancia de modelos ejemplares (desde límites morales adecuados hasta los procedimientos militares correctos); y la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad (para hacer modificaciones en condiciones singulares, ambiguas y cambiantes).

Entre los primeros obstáculos que los asesores estadounidenses tuvieron que superar en las épocas de la guerra de Corea y de Vietnam se encuentra la mala opinión que tenían las unidades militares convencionales con respecto a la misión de asesoramiento. Por lo regular, las organizaciones militares convencionales de EUA no comprendían la misión de asesoramiento y tendían a marginarla, debido al concepto de que esta misión era una actividad blanda de utilidad cuestionable en comparación con las operaciones de combate convencionales tradicionales.

Además de tener que superar el escepticismo y la falta de apoyo de las unidades estadounidenses, los asesores también tuvieron que hacer malabarismos transculturales, sumamente estresantes, con sus contrapartes de otros países. Los asesores tenían que, simultáneamente, comprender las culturas y objetivos distintos de las unidades militares socias— e intentar alinear los objetivos de sus contrapartes con los de las Fuerzas Armadas de EUA.

Los asesores exitosos, eficazmente, equilibraron estos diversos intereses a través de un planteamiento paciente, tolerante y diplomático con sus contrapartes. A diferencia, los asesores estadounidenses que fracasaron incluyeron estilos dominantes de mando inapropiados que, por lo regular, usaban con las formaciones de tropas estadounidenses. Además, algunos asesores sufrieron el hecho de que sus contrapartes surcoreanas o sur vietnamitas reflejaran los procedimientos o lograran los estándares de rendimientos de la Fuerzas Armadas de EUA, el cual resultó ser un planteamiento de asesoramiento irrazonable e ineficaz bajo estas circunstancias. Y, en otras ocasiones, los asesores intentaron, indebidamente, dar órdenes a sus contrapartes, aunque los asesores no contaban con la autoridad de mando necesaria para hacerlo.

La incapacidad o falta de deseo de algunos asesores estadounidenses de cambiar estos planteamientos con

sus contrapartes surcoreanas o sur vietnamitas, mermó su eficacia, o peor aún, ocasionó hostilidad. En algunos casos extremos, las contrapartes surcoreanas intencionalmente abandonaron, en el campo de batalla de la guerra de Corea, a sus asesores estadounidenses más detestados, lo cual demostró cómo la falta de destrezas transculturales de algunos asesores disminuyó su posibilidad de supervivencia en las situaciones de combate.<sup>7</sup>

Además, es útil comparar con el presente el impacto de las nuevas tecnologías en las previas épocas de los asesores. Con el tiempo, la introducción de nuevas tecnologías parece haber surtido efectos similares en las misiones de asesoramiento estadounidenses. Por ejemplo, en la guerra de Vietnam, por primera vez en la historia, los ciudadanos estadounidenses veían, en televisión, los informes (aunque censurados) sobre la guerra, mientras un número sumamente pequeño de ciudadanos sur vietnamitas compartían la misma ventaja tecnológica de ver los nuevos desarrollos en la guerra que ocurrían en todo su país. Si bien la difusión de información a través de la tecnología era mucho más lenta en previas épocas que hoy en día, el surgimiento de la televisión con su alcance global cambió el ambiente político en que se libra la guerra, lo cual hizo más compleja la misión de asesoramiento.

Del mismo modo, pero con un impacto mucho más radical y rápido a escala global del que experimentaron los asesores en previas épocas, la difusión de información en casi tiempo real desde el campo de batalla, ha surtido extensos efectos en la misión de asesoramiento, con consecuencias de vida y muerte para los asesores estadounidenses. Por ejemplo, un poco después de la circulación global de informes sobre la incineración de los libros del Corán junto con la basura en una base militar estadounidense en Afganistán en 2012, miles de afganos causaron disturbios y hubo manifestaciones en todo el país, resultando en las muertes de algunos asesores estadounidenses que no participaron directamente en la incineración de los libros del Corán.<sup>8</sup>

Por último, históricamente ha habido grupos de resistencia organizacional en cuanto al cambio en las Fuerzas Armadas convencionales, que han marginado y limitado la inversión en las capacidades no convencionales —incluso el asesoramiento — o cualquier medida que disminuya las capacidades de combate tradicionales. Sin embargo, por lo regular, en los períodos de conflicto, las exigencias del mundo real, con el tiempo, han

eclipsado este tipo de resistencia. Estas exigencias han ocasionado el crecimiento de las capacidades no convencionales, incluyendo una mayor necesidad de asesores y capacidades que no tienen que ver con el combate, necesarias para llevar a cabo las operaciones de estabilización y tareas de fomento de la paz. La situación mundial actual —con conflictos que estallan por todas partes en África, el Medio Oriente, Asia, Europa y en otros lugares— debe proporcionar suficiente indicación

de que la necesidad de dichas capacidades no convencionales (incluso el asesoramiento) no disminuirá en el futuro previsible. Al contrario, los acontecimientos en el mundo sugieren que las fuerzas convencionales necesitarán cultivar una amplia gama de capacidades de asesoramiento.

### Las principales lecciones aprendidas, o nuevamente aprendidas en el asesoramiento desde el 11-S

Varias lecciones aprendidas (o nuevamente aprendidas) han surgido de nuestra participación en Irak y

Afganistán después de los ataques del 11-S. Estas incluyen la necesidad de asesores para establecer relaciones sólidas con sus contrapartes y lingüistas, la necesidad de aprender y adaptarse a la misión no convencional de asesoramiento militar y a otras lecciones clave que se presentan en esta sección.

El establecimiento de relaciones sólidas con las contrapartes es el aspecto más importante de la misión de asesoramiento. El atributo que aparece con más frecuencia en los documentos históricos y contemporáneos sobre el tema de asesoramiento militar que he revisado, es la necesidad de que los asesores establezcan estrechas relaciones de trabajo con sus contrapartes.<sup>10</sup>

A fin de lograr el éxito en la misión, la capacidad de un asesor de eficazmente influenciar, aconsejar, enseñar, guiar, entrenar, actuar como ejemplo digno de emular y llevar a cabo otras acciones que apoyan la misión de asesoramiento, depende del establecimiento de la comprensión mutua, confianza y una relación de trabajo positiva entre los asesores y sus contrapartes.

El método más importante para desarrollar una relación fructuosa entre los asesores y contrapartes

es establecer una sólida conexión personal. Este tipo de relación resulta de los esfuerzos comunes de los asesores para aprender más sobre las características personales e idiosincrasias de sus contrapartes. Una relación productiva también surge de un mayor conocimiento del contexto general en que funcionan las contrapartes y, luego, usar una variedad de técnicas relevantes para aprovechar esta comprensión a fin de establecer la confianza mutua y fuertes lazos.

Los siguientes planteamientos de asesoramiento (incluyendo los métodos de asesoramiento que se deben evitar) apoyan el establecimiento de una



El Sargento Segundo Frederick Scott, un asesor con el Equipo Móvil de Entrenamiento de la Misión de Entrenamiento de la OTAN-Afganistán, recibe un obsequio de un oficial del Ejército Nacional afgano en una ceremonia de transición en el Campamento Fénix, Afganistán, 17 de abril de 2013. La sección G-4 del Estado Mayor General del Ejército Nacional afgano hizo la transición del estatus de apoyo de la Fuerza Internacional en materia de asistencia de seguridad a la independencia completa, marcando un hito significativo.

(Ejército de Canadá, Cabo Jean-Philippe Marquis)

relación beneficiosa entre el asesor y su contraparte para promover la misión de asesoramiento:

- Evite el estilo de asesoramiento tipo "estadounidense arrogante". Este es un planteamiento fallido para los asesores militares. Incluye ser impaciente, amenazante, dominante, condescendiente y de mente cerrada; lo que proyecta una actitud de "se hace lo que yo digo y punto" y exhibir el chovinismo centrado en Estados Unidos. 11 Este tipo de planteamiento de asesoramiento fracasará.
- Adquiera las destrezas transculturales necesarias para ayudar a fomentar relaciones de combate entre el asesor y su contraparte, y mejorar la probabilidad de supervivencia del equipo de asesoramiento.<sup>12</sup>

- Adquiera destrezas centradas en la cultura de una contraparte y el contexto cultural en que esta persona piensa y actúa. A fin de lograr el éxito, los asesores deben aprender información relevante y detallada de la contraparte, su organización, la nación anfitriona y la región. 13
- Acepte la hospitalidad de su contraparte y aproveche el poder de la socialización informal para cultivar las relaciones.
- Use el humor, incluyendo el auto desprecio cómico para desarrollar la comprensión mutua con sus contrapartes.
- Lidie, sabiamente, con los asuntos delicados y sensibles en las interacciones con sus contrapartes. A pesar de las advertencias del entrenamiento y doctrina de asesoramiento sobre cómo evitar tabúes culturales (tales como la política, religión, etcétera), a veces, las conversaciones sinceras, pero privadas, sobre estos temas puede fortalecer los lazos entre los asesores y sus contrapartes. No obstante, la hora y lugar adecuado para dichas conversaciones es esencial.<sup>14</sup>
- Sea un ejemplo digno de emular a través de una presencia profesional persistente.<sup>15</sup>
- Cultive relaciones con sus contrapartes, pero evite un exceso de identificación con sus contrapartes o "convertirse en uno de ellos. 16
- Practique la participación cultural: a menudo, los asesores deben entrar a zonas incómodas y tolerar, o participar en algunos acontecimientos fuera de lo normal, o culturalmente desafiantes con sus contrapartes (V.gr., degustar comidas de mal sabor, permitir que sus contrapartes los tomen de la mano, comprender que sus contrapartes pueden usar castigos graves con sus propias tropas, etcétera.
- Maneje cuidadosamente los casos cuando la participación cultural va demasiado lejos. A veces, los asesores necesitan abstenerse, cortésmente, de las actividades (V.gr., las que cruzan los límites morales) y también podría ser necesario convencer a sus contrapartes para que dejen de comportarse de una manera específica —sin irrespetarlos.<sup>17</sup>
- Manténgase firme pero sin ser dominante, ni demasiado diplomático; los asesores decididos, respetuosos y corteses, se ganan el respeto de sus contrapartes.
- Haga un análisis de costo-beneficio sobre correr riesgos físicos y culturales relacionados con la misión para ayudar a fomentar buenas relaciones con las contrapartes y promover la misión. Por ejemplo, a veces, los



asesores necesitan esforzarse por adquirir el permiso para vivir en las bases de sus contrapartes, viajar en sus vehículos (o, como mínimo, viajar, frecuentemente, en los convoyes de sus contrapartes), relajar un poco los estándares de apariencia militar (V.gr., los asesores de las Fuerzas Especiales de EUA a veces se dejan crecer la barba o llevan puesto insignias militares que sus contrapartes les han dado), etcétera.<sup>18</sup>

Los lingüistas son intermediarios interculturales vitales. Una segunda importante lección de asesoramiento que se aprendió después del 11-S es la necesidad de que los asesores trabajen eficazmente con los lingüistas (también conocidos como traductores o intérpretes). En los conflictos en Irak y Afganistán, solo unos cuantos asesores podían hablar el idioma de su contraparte en un nivel funcional, o trabajaron con sus contrapartes que hablaban inglés en un nivel lo suficientemente alto para evitar malentendidos. Por lo tanto, la gran mayoría de los asesores estadounidenses tenían que trabajar con los lingüistas, muchos de



El Sargento David Floyd, Ejército de EUA, comandante de camión del 3<sup>er</sup> Equipo *Spartan*, discute las maneras de posicionar a las tropas con un oficial del Ejército Nacional afgano para garantizar el flujo adecuado del tránsito a lo largo de un camino transitado, 13 de abril de 2010. El 3<sup>er</sup> Equipo *Spartan* sirvió como asesor de combate en más de 50 puntos de control en cinco distritos policiales de Kabul en la densamente poblada ciudad.

(Armada de EUA, Primer Maestre Chris Fahey)

los cuales carecían del vocabulario y comprensión de ambas culturas necesarias para proporcionar traducciones más allá del nivel básico. Esto presentó un problema especial porque si no hay comunicaciones eficaces las misiones de asesoramiento fracasarán. Por lo tanto, los asesores exitosos desarrollaron habilidades especiales para eficazmente liderar, establecer buenas relaciones y aprovechar a cabalidad los talentos de sus lingüistas.

Numerosas condiciones tuvieron un efecto en el desarrollo de relaciones sólidas lingüistas-asesor. Estas incluyeron comprender los distintos antecedentes de los actores involucrados en las sesiones de asesoramiento (lingüistas, contrapartes y asesores), la sensibilidad con respecto a los matices culturales en diferentes regiones y organizaciones de las contrapartes, así como la familiaridad con el lenguaje y vocabulario especializado que se usa en el tema militar relevante en específicas misiones de asesoramiento. En algunos casos, términos importantes y palabras técnicas usados por las Fuerzas Armadas de EUA no existen en el idioma de las contrapartes; por lo tanto, los lingüistas tenían que acuñar nuevos términos con explicaciones que las contrapartes pudieran comprender.

Además, los asesores deben conocer los antecedentes laborales de sus lingüistas. ¿Es el lingüista un especialista militar entrenado en la escuela (especialidad militar 09L), o un civil contratado del lugar? Además, los asesores deben aprender la categoría de su lingüista en términos del nivel de dominio del idioma como se evalúa en una prueba de idiomas militar. Estos aspectos, además de una variedad de otras circunstancias y factores, influyen en cómo los asesores trabajan con los lingüistas para dar el asesoramiento eficaz.<sup>19</sup>

Dado que los lingüistas también desempeñan un papel de intermediarios interculturales vitales entre los asesores y las contrapartes en la misión de asesoramiento, los asesores deben cultivar lazos y relaciones de confianza con sus lingüistas.<sup>20</sup> Una relación fructuosa asesor-lingüista es un prerrequisito en el establecimiento de relaciones con sus contrapartes. Los siguientes preceptos apoyan las relaciones exitosas entre los asesores y lingüistas que promueven la misión de asesoramiento militar:

- Los asesores deben seleccionar y contratar, con cautela, a lingüistas adecuados; los que son seleccionados deben, ya sea, poseer, o demostrar la disposición de aprender destrezas lingüísticas y transculturales necesarias, así como demostrar la capacidad de aprender a funcionar en un contexto militar.
- Los asesores deben establecer buenas relaciones con sus lingüistas a través de la interacción informal y el tiempo que comparten juntos en el trabajo.
- Los lingüistas deben darle a conocer a los asesores los detalles culturales relevantes y ayudarlos a aprender el idioma cortés de protocolo (V.gr., importantes frases que se usan en la interacción personal rutinaria) para promover la misión de asesoramiento.
- Los asesores deben garantizar que los antecedentes culturales de sus lingüistas (incluyendo la

imparcialidad que sus lingüistas muestran a las contrapartes) y destrezas lingüísticas sean lo suficientemente adecuadas para las necesidades específicas de la misión.

- Los asesores deben influenciar a los lingüistas para servir como todo un integrante del equipo de asesoramiento, pero no asumir un rol dominante o de liderazgo. Los asesores deben lograr el equilibrio adecuado entre no hacer a un lado a los lingüistas mientras evita que los lingüistas, con fuertes personalidades, se impongan.
- El liderazgo eficaz de los lingüistas por parte de los asesores debe ir más allá de la misión de asesoramiento con las contrapartes, e incluir garantizar que haya interacciones sanas entre los lingüistas y otros integrantes de las unidades de EUA.
- Los asesores deben prepararse con antelación diligente y consistentemente con los lingüistas para las sesiones de asesoramiento y reuniones con las contrapartes.
- Los asesores necesitan usar técnicas eficaces para trabajar con los lingüistas cuando hablan con sus

contrapartes: los asesores deben evitar usar acrónimos, lenguaje sumamente técnico y largos discursos sin hacer pausa.<sup>21</sup>

Las fuerzas convencionales deben adaptarse a la misión de asesoramiento militar. El rol de asesoramiento ha sido administrado principalmente por las Fuerzas Especiales desde la guerra de Vietnam.<sup>22</sup> Sin embargo, los conflictos post 11-S en Irak y Afganistán, han destacado la gran necesidad de asesores en tales conflictos, lo que obligó a las fuerzas militares convencionales de EUA a jugar un mayor rol en la misión de asesoramiento. Un resultado fue que muchos asesores contemporáneos de las fuerzas convencionales se sintieron atrapados en un dilema cuando llevaban a cabo la misión no convencional de asesoramiento y operaban en las Fuerzas Armadas convencionales, a veces rígidas o pesadas.

Hay algunas diferencias convincentes entre el planteamiento de las Fuerzas Especiales, más pequeñas y ágiles y el de las fuerzas armadas convencionales, más grandes y pesadas, en cuanto a la misión de



El Sargento de Primera Clase David Cox del 1<sup>er</sup> Batallón, 501° Regimiento de Infantería, 4° Equipo de Combate de Brigada (Aerotransportado), 25ª División de Infantería y Jesse Mill, un asesor de orden público, habla con un estudiante de la policía fronteriza afgana con la ayuda de un intérprete en un punto de control cerca de Waza Khwa, Afganistán, 14 de diciembre de 2009. El estudiante participaba en un curso de desarrollo de liderazgo de tres semanas.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Dallas Edwards)

asesoramiento. Los asesores de las Fuerzas Especiales tienden a aprovechar la flexibilidad y adaptabilidad esenciales de la misión, junto con los conocimientos y lecciones de una organización que está acostumbrada a llevar a cabo la misión no convencional durante varias décadas. Por el contrario, los asesores de la fuerza convencional, con frecuencia, padecen de dolores de crecimiento, si sirven en una organización con un menor nivel de experiencia y conocimientos técnicos. Como resultado, a veces, los asesores de la fuerza convencional sufren de un método de operación militar convencional excesivamente restrictivo.<sup>23</sup>

Hay algunas preguntas y asuntos que los asesores de combate, bajo el control de comandos convencionales, deben estar preparados para enfrentar. Por ejemplo, ¿les permitirán sus líderes y políticas adaptarse, no convencionalmente, a sus circunstancias para cumplir mejor la misión? ¿Se les permitirá a los asesores de combate vivir en las bases de sus contrapartes, viajar en los mismos vehículos y, frecuentemente, visitar a sus contrapartes en la zona de combate? O, ¿se les obligará a obedecer estrictamente todos los requisitos de convoy aunque disminuya el tiempo que pueden pasar con sus contrapartes? ¿Se les permitirá a los asesores de combate alterar los estándares militares de apariencia militar cuando trabajan con sus contrapartes (V.gr., dejarse crecer la barba para un despliegue de asesoramiento en Afganistán, o hacer pequeñas modificaciones del uniforme, tales como llevar puesta una insignia otorgada por una contraparte?24

Estas son preguntas importantes porque las condiciones en el combate requieren que el Ejército logre un equilibrio sutil y vital. Por una parte, la fuerza debe garantizar la seguridad, protección y estándares importantes del soldado. Por la otra, la fuerza debe capacitar a los asesores de combate al permitir algunas convenientes acciones no convencionales para que los asesores puedan fomentar el compañerismo y confianza con sus contrapartes.

## Cómo superar el síndrome de la misión de asesoramiento militar de segundo escalón.

Independientemente de algunos líderes político-militares que respaldan la importancia tremenda de la misión de asesoramiento, como hizo el antiguo secretario de Defensa, Robert Gates, la aceptación de la misión de asesoramiento ha sido mezclada y es contradictoria.<sup>25</sup> Algunos comandantes genuinamente

aprecian y apoyan esta misión, mientras otras unidades y líderes marginan y tácitamente resisten la misión no convencional de asesoramiento —muestran una fuerte preferencia y favoritismo para destacar las operaciones convencionales de combate directo, a costa de las actividades no convencionales.<sup>26</sup>

Una consecuencia es que hay un alto nivel de reticencia entre muchos soldados para servir en calidad de asesores. Esto surge de la incertidumbre de que si el servir como asesor perjudica sus carreras. Hay mucha preocupación en cuanto a que servir como asesor convencional estadounidense disminuirá la probabilidad de ascenso en grado de un soldado, en comparación con sus homólogos que sirven en roles más tradicionales y burocráticamente bien recompensados —especialmente, las posiciones de mando.<sup>27</sup>

Tal incertidumbre se ve agravada por el proceso de selección de asesor inconsistente del Ejército que, frecuentemente, parece apoyar la idea de que el Ejército considera el asesoramiento una misión de segunda importancia. Sin embargo, en algunos casos, el Ejército solicita y selecciona a voluntarios con fuertes antecedentes y rendimiento relevantes, especialmente para los oficiales de mayor antigüedad asignados como asesores y líderes de equipo de asesoramiento. El creciente uso de una lista de selección centralizada para asignar a asesores de mayor antigüedad es un paso en la dirección correcta que da el Ejército, siempre y cuando los resultados de las juntas de ascenso futuras revelen que a los asesores seleccionados les va relativamente bien.

En otros casos, el Ejército asigna, al azar e involuntariamente, a soldados como asesores y no toma en cuenta sus antecedentes, motivación por la misión, disposición (carácter) y aptitud para proporcionar un asesoramiento eficaz. Esto parece tener más que ver con la asignación de oficiales y suboficiales de mayor antigüedad como asesores. Además, a veces, parece que el Ejército usa las unidades de asesoramiento como un lugar donde se asignan a soldados ineficientes o problemáticos.<sup>28</sup>

El planteamiento inconsistente del Ejército en la asignación de asesores puede surgir de la presunción problemática de que cualquier persona puede asesorar con éxito. La mayoría de los asesores experimentados consideran este punto de vista una falacia perjudicial que aún creen algunos líderes militares de mayor antigüedad. Por lo tanto, el Ejército parece ser ambivalente

con respecto a la misión de asesoramiento, con declaraciones públicas de líderes político-militares estratégicos sobre su apoyo a la misión, pero con niveles mezclados e inconsistentes de apoyo a la misión en el terreno.

Resolver algunos de estos problemas para mejorar el síndrome de segunda importancia de la misión de asesoramiento militar requerirá un mayor compromiso organizacional —reflejado en el enfoque, motivación, asignación de recursos, medidas concretas tomadas para cultivar y conservar el nivel de competencia de asesores y, por último, el desarrollo de una mayor aceptación organizacional de la misión.

# Otros efectos sobre la misión de asesoramiento militar contemporáneo

Numerosas otras condiciones caracterizan la misión de asesoramiento militar de EUA las cuales requieren que los asesores usen otras destrezas pertinentes. Algunas de estas importantes lecciones aprendidas adicionales son las siguientes:

El dominio en la materia es esencial en la misión de asesoramiento. Los asesores que se envían para asesorar en una especialidad específica o un conjunto de destrezas deben poseer esas destrezas, o contar con la capacidad de adquirir los servicios de los expertos quienes las poseen. Las áreas comunes de pericia requerida incluyen numerosas especialidades militares y policiales, destrezas técnicas y organizacionales de combate y no combate, y la pericia en el liderazgo, o entrenamiento organizacional para distintas posiciones y roles (V.gr., cómo servir como suboficial).<sup>29</sup>

Los asesores necesitan aprovechar otras agencias influyentes en el campo y colaborar con las mismas.

Estas incluyen unidades de EUA y sus socios de la Coalición, los medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y una gran cantidad de otras organizaciones que operan en los entornos de trabajo de los asesores.<sup>30</sup>

Las "cosas atractivas" pueden aportar beneficios para la misión de asesoramiento. Los asesores proporcionan información, inteligencia, recursos, dinero y otros recursos deseables para avanzar la misión —siempre y cuando dicho apoyo no cree una dependencia excesiva, o impida el desarrollo de la contraparte. 31

La tecnología de la época de la información puede proporcionar beneficio, o socavar la misión de asesoramiento. Los asesores deben usar nuevas tecnologías adecuadas para complementar la misión, pero no deben esperar que las contrapartes usen la tecnología de la misma manera que las usan el Ejército u otras instituciones estadounidenses (V.gr., el uso, a veces obsesivo, de *PowerPoint* por las Fuerzas Armadas de EUA).

Se necesitan consideraciones especiales para desplegar a asesores mujeres. La mujeres pueden servir como asesores muy eficaces, pero las unidades de asesoramiento primero deben llevar a cabo un análisis detallado de la situación (tales como determinar si la contraparte está dispuesta a colaborar con mujeres, y la cultura y normas en cuanto a género del país) antes de asignar a un asesor mujer.<sup>32</sup> Hay algunas circunstancias que hacen imprudente el uso de asesores del sexo femenino.<sup>33</sup>

## Cómo definir el éxito en el asesoramiento militar

Una complejidad de la misión es la dificultad que tienen los asesores para definir el éxito. La ambigüedad y la naturaleza, de largo plazo de la misión no convencional, y alguna confusión sobre el carácter general del asesoramiento, contribuyen a que sea difícil formular las medidas para determinar, decisivamente, los logros del asesoramiento.<sup>34</sup> Consecuentemente, los asesores de hoy en día usan distintos métodos para definir el éxito en el asesoramiento. Algunos de los siguientes métodos consistentemente surgen y parecen ser útiles para medir el éxito en el asesoramiento.

Una prueba informal para definir el éxito en el asesoramiento se resume de la siguiente manera:
"¿Satisface el estándar iraquí (o afgano) de lo que es suficientemente bueno"?³5 Este planteamiento informal—si bien algunos pueden considerarlo etnocéntricamente una iniciativa condescendiente o insensible— en realidad revela imparcialidad, tolerancia, flexibilidad, destrezas para formular perspectivas y una conciencia situacional general. Promueve la comprensión de los estándares de rendimiento adecuados para una contraparte específica y fuerza de seguridad extranjera basado en sus mismas condiciones culturalmente matizadas.

Un segundo planteamiento implica asesores que definen el éxito si elimina la necesidad de su trabajo, es decir, "¿Han apoyado los asesores a sus contrapartes para que logren un nivel de competencia profesional y autonomía mediante los cuales las contrapartes ya no necesitan del apoyo de los asesores?" A menudo, este segundo método de definir el éxito se manifiesta cuando los asesores trabajan juntos con sus contrapartes contra una fecha tope impuesta por EUA, o el repliegue inminente de las fuerzas armadas de la coalición de la nación anfitriona, como fue el caso en las etapas finales de Irak y Afganistán.

Un tercer planteamiento es definir el éxito mediante el poder de las relaciones y amistades establecidas. Evidentemente, este es un indicador de éxito intangible en una misión que frecuentemente carece de señales de progreso conspicuas, tangibles y objetivas. Sin embargo, además de intentar usar las medidas clásicas (y a veces obsesivas), objetivas, precisas y cuantitativas del éxito (V.gr., números de tropas extranjeras entrenadas o equipamiento o armas entregadas), los asesores contemporáneos frecuentemente dependen de evaluaciones subjetivas y cualitativas de éxito del asesoramiento

—que, a veces, encajan mejor en la naturaleza no convencional de la misión de asesoramiento militar.<sup>36</sup> Por último, el éxito de una misión de asesoramiento solo es validado con el transcurrir del tiempo y la fortaleza de los lazos continuos entre el asesor y la contraparte después de terminada una misión de asesoramiento dada. Por lo tanto, los indicios del éxito pueden tomar muchos años para llegar a ser evidentes.

#### Conclusión

Hemos aprendido que muchas perspectivas históricas del asesoramiento de previos conflictos son válidas hoy en día, aunque la época de la información y otros acontecimientos contemporáneos crean nuevas complejidades en el cumplimiento de esta misión esencial. Según lo mostrado en las experiencias históricas y contemporáneas discutidas en el presente artículo, los asesores militares requieren un conjunto complejo de destrezas; sin lugar a dudas, el concepto del pentatleta



El Sargento Alton Farr, sirve como asesor de estado de derecho con el Equipo de asesoramiento del distrito de Imam Sahib, 2º Batallón, 18º Regimiento de Infantería, Equipo de Combate de la 170ª Brigada de Infantería dirige a un policía afgano durante una sesión de entrenamiento, 18 de diciembre de 2011.

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Christopher Klutts)

es relevante para los asesores militares exitosos.<sup>37</sup> Los asesores deben cruzar innumerables puentes culturales para establecer la confianza con diversas personas (incluyendo las contrapartes y lingüistas) para que logren el éxito en su misión no convencional y compleja. Las destrezas críticas de asesoramiento requeridas incluyen competencia de guerra y combate, la pericia en la materia, liderazgo (especialmente las herramientas blandas de liderazgo de influencia y persuasión), flexibilidad cognitiva, diplomacia, agilidad, capacidad de aprender y adaptarse rápidamente en el trabajo y, especialmente, la competencia transcultural.<sup>38</sup>

El futuro del asesoramiento militar. A medida que las fuerzas de EUA se repliegan de Afganistán, las Fuerzas Armadas de EUA ahora se preguntan qué sucederá con su misión de asesoramiento, las capacidades y la riqueza de experiencias acumuladas en más de una década de conflicto en la cual los asesores jugaron un rol vital.

Un pronóstico es que después de que se repliegen de Afganistán las Fuerzas Armadas de EUA, las fuerzas convencionales paulatinamente colocarán la misión de asesoramiento en los libreros. La historia parece indicar que esto será probablemente el resultado. Después de la guerra de Vietnam, las fuerzas convencionales olvidaron muchas de las lecciones y destrezas de asesoramiento que habían adquirido, nuevamente dejando la responsabilidad de llevar a cabo el asesoramiento a las Fuerzas Especiales de EUA. Del mismo modo, la ambivalencia de las fuerzas convencionales con respecto al asesoramiento, incluyendo alguna resistencia organizacional para llevar a cabo la misión, puede contribuir a una disolución gradual de la misión de asesoramiento en las fuerzas convencionales a medida que disminuya la demanda de asesores convencionales en el campo de batalla. Por último, dada la reducción de fuerzas militares de EUA en curso, sin duda alguna, será un fuerte ímpetu institucional para las fuerzas convencionales volver a su enfoque antiguo en el entrenamiento para los roles tradicionales de combate. Por lo tanto, las fuerzas militares progresivamente esconderán bajo la alfombra la misión de asesoramiento no convencional.39

Sin embargo, una segunda trayectoria futura para el asesoramiento implica la continuación del enfoque y entrenamiento sobre la misión en las fuerzas convencionales mucho después de que las tropas salgan de Afganistán. En un pronóstico ideal para el futuro del asesoramiento, el Ejército tal vez pueda hacer una inversión modesta en la conservación de las capacidades de asesoramiento en la fuerza convencional mediante el establecimiento de un centro de entrenamiento para asesores. El centro de entrenamiento de asesoramiento previsto permanecería completamente intacto, dotado con recursos adecuados por mucho tiempo, y serviría como un centro para conservar las capacidades de asesoramiento, centrado en el desarrollo de destrezas relevantes en más regiones del mundo, mientras, incluso, proporciona una parte robusta de asesoramiento general del programa de entrenamiento. 40 Dicho centro serviría a las Fuerzas Armadas de EUA no solo para continuar el legado de entrenamiento de asesores, sino también podría aumentar los esfuerzos del Ejército en cuanto a proporcionar recursos y conservar nuevas iniciativas de capacitación y entrenamiento cultural. Estos podrían incluir el apoyo a los ya establecidos y relevantes centros culturales en todas las ramas de las fuerzas armadas. Este tipo de iniciativa extendería el enfoque cultural en la educación profesional militar, promovería un entrenamiento más realista con respecto a lidiar con culturas extranjeras en los ejercicios de campaña y serviría en otros acontecimientos útiles afines.41 Debido a la naturaleza compleja del cambiante ambiente de seguridad internacional, el Ejército debe adoptar esta segunda opción para desarrollar un enfoque robusto, a largo plazo, en la misión de asesoramiento.

### El asesoramiento militar y la siguiente guerra.

Puesto que las predicciones precisas sobre las guerras futuras eluden hasta los expertos más destacados, la preparación amplia proporciona una estrategia excelente para las fuerzas de EUA a fin de prepararse para los conflictos futuros. Hay numerosos acontecimientos internacionales que podrían provocar el siguiente conflicto, incluyendo guerras civiles y regímenes derrocados en el Medio Oriente (con graves implicaciones en cuanto a las reservas de petróleo); las crecientes redes terroristas en Asia sudoeste, o sudeste; la violencia e inestabilidad relacionadas con la escasez catastrófica de agua potable y comestibles en África; los efectos desestabilizadores de la extensa industria narcotraficante en México, Centroamérica

y Sudamérica; o hasta un acontecimiento catastrófico en Estados Unidos que requiera la ayuda humanitaria junto con operaciones de seguridad.

Cuando Estados Unidos entre a la siguiente guerra, sus fuerzas armadas no solo requerirán integrantes complejos y versátiles, sino también un equipo robusto de asesores militares eficaces. El desarrollo de un intricado y poderoso conjunto de destrezas múltiples —incluyendo las capacidades de combate, liderazgo, competencias transculturales, diplomacia, flexibilidad, fuerte carácter moral-ético, conocimientos militares técnicos y numerosos otros talentos— combinado con

la pericia de asesoramiento prepararán mejor a las Fuerzas Armadas de EUA para el siguiente conflicto de gran escala.

El institucionalizar un enfoque en el asesoramiento militar, incluyendo un centro de entrenamiento de asesoramiento eficaz, mientras se conservan los programas relevantes de destrezas blandas (tales como centros culturales, educación y entrenamiento cultural y otras iniciativas útiles basadas en la cultura) ayudará a las fuerzas armadas a permanecer equilibradas y bien preparadas para las futuras contingencias polifacéticas.

El Teniente coronel Remi Hajjar, Ejército de EUA, es profesor de academia en el Departamento de Ciencias de la conducta y Liderazgo en la Academia Militar de EUA en West Point, Estado de Nueva York. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y un Doctorado de la Universidad de Northwestern en Evanston, Estado de Illinois. El Teniente coronel Hajjar se ha desplegado a Afganistán e Irak; en Irak, sirvió como asesor militar para la organización de inteligencia iraquí.

### Referencias bibliográficas

- 1. Potter, Joshua J., American Advisors: Security Force Assistance Model in the Long War (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2011), xv-xvii.
- 2. Stoker, Donald (ed.), Military Advising and Assistance: From Mercenaries to Privatization, 1815-2007 (Nueva York: Routledge, 2008), p. 2.
- 3. Ramsey III, Robert D., "Advising Indigenous Forces: American Advisors in Korea, Vietnam, and El Salvador" (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2006).
  - 4. Ibíd., pags. 32-33.
- 5. Nagl, John A., "Institucionalizando la adaptación: Ha llegado el momento de crear un Comando de Asesoría del Ejército", Military Review (enero-febrero de 2009).

Ramsey. Surgieron numerosos destacados artículos históricos subordinados sobre las guerras de Corea y Vietnam en la colación de artículos sobre el asesoramiento militar.

- 7. lbíd., p. 19.
- 8. Walshv Nick Paton y Popalzai, Masoud, "4 killed in Afghanistan Amid Outrage over Quran Burning," CNN World website, 25 de febrero de 2012, <a href="http://www.cnn.com/2012/02/25/world/asia/afghanistan-burned-qurans">http://www.cnn.com/2012/02/25/world/asia/afghanistan-burned-qurans</a>.
- 9. Williams, John A., "The Military and Society: Beyond the Postmodern Era," Orbis 52(2) (9 de mayo de 2008).
- 10. Seagrist, Thomas A., "Combat Advising in Iraq: Getting your Advice Accepted," Military Review (May-junio de 2010), p. 67; Deady, Timothy, "MiTT Advisor: a Year with the Best Division in the Iraqi Army," Military Review (noviembre-diciembre de

- 2009): págs. 48-49; Battaglia, Philip y Taylor, Curtis, "Security Force Assistance Operations: Defining the Advice and Assist Brigade," Military Review (julio-agosto de 2010): p. 5.
  - 11. Battaglia y Taylor, 9.
- 12. Hajjar, Remi M., "A New Angle on the U.S. Military's Emphasis on Developing Cross-Cultural Competence: Connecting In-Ranks' Cultural Diversity to Cross-Cultural Competence," Armed Forces and Society (enero de 2010): p. 247. Las competencias transculturales significan los conocimientos, actitudes y repertorio de conducta, y los conjuntos de destrezas que requieren los integrantes militares para cumplir todas las tareas y misiones asignadas en situaciones caracterizadas por la diversidad cultural.
- 13. Deane, Anthony E., "Providing Security Force Assistance in an Economy of Force Battle," Military Review (enero-febrero de 2010): págs. 85-90; Battaglia y Taylor, p. 4; Park, David H., "Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de tutoría afgano" Military Review (marzo-abril de 2011): págs. 42-51.
- 14. El Manual de Campaña (Field Manual FM) 3-07.10, Advising: Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Advising Foreign Forces (Fuerte Monroe, Virginia, septiembre de 2009), págs. 61 y 67, <a href="http://www.alsa.mil/library/mttps/advising.html">http://www.alsa.mil/library/mttps/advising.html</a>.
- 15. Bolger, Daniel P., "So You Want to be an Adviser," Military Review (marzo/abril de 2006): págs. 2-8.
- 16. Seagrist, Thomas A., "Combat Advising in Iraq: Getting your Advice Accepted," Military Review (mayo-junio de 2010): p. 68.

- 17. Metrinko, Michael J., The American Military Advisor: Dealing with Senior Foreign Officials in the Islamic World (Carlisle, Pensilvania: Peacekeeping and Stability Operations Institute and Strategic Studies Institute, agosto de 2008), p. 32.
- 18. Grdovic, Mark, "The Advisory Challenge," Special Warfare (enero-febrero de 2008): p. 24.
- 19. El FM 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 15 de diciembre de 2006): p. C-1.
  - 20. Metrinko, p. 42.
  - 21. lbíd.
- 22. FM 3-07.10, p. 23. La doctrina refleja la orientación del secretario de Defensa Gates sobre la importancia para todas las Fuerzas Armadas de EUA, incluyendo las fuerzas convencionales, de proporcionar el asesoramiento y mentorazgo eficaz a las fuerzas extranjeras. Gates habló de la importancia de la misión de asesoramiento en discursos en West Point, Nueva York, 21 de abril de 2008 y la Convención anual de la Asociación del Ejército de Estados Unidos en Washington D.C., 10 de octubre de 2007.
- 23. Moerbe, Wesley, "Early Mistakes with Security Forces Advisory Teams in Afghanistan," Military Review (mayo-junio de 2013): págs. 24-29.
  - 24. Seagrist, p. 68; Grdovic, p. 24.
  - 25. FM 3-07.10, p. 2.
  - 26. Grdovic, p. 28; Moerbe, p. 29.
- 27. West, Bing, "La Salida de Afganistán", Military Review (mayo-junio de 2011).
- 28. FM 3-07.10, p. 99. En esta doctrina, se da a conocer que si las unidades militares envían a sus "indeseables" (V.gr., tropas con problemas de conducta) a las unidades de asesoramiento, esto sería "lo incorrecto".
- 29. West, p. 95; Norris, Keith W., "The Afghan National Army: Has Capacity Building Become Culture Building?", Military Review (noviembre-diciembre de 2012): págs. 31-39. Norris habla de la necesidad de desarrollar un cuerpo competente de suboficiales en Afganistán; esta lección corresponde a Irak y muchas otras fuerzas de seguridad extranjeras que reciben el asesoramiento de

- las fuerzas de EUA y de la coalición.
  - 30. Metrinko, p. 63.
- 31. Potter. Potter discute el valor de los asesores que comparten la inteligencia con sus contrapartes como un ejemplo.
- 32. Austin, Athanasia, "Female Advisor Primer" (Joint Center for International Security Force Assistance, 2009), <a href="https://jcisfa.jcs.mil/jcisfa/documents/public/Female%20Advisor%20Primer%20">https://jcisfa.jcs.mil/jcisfa/documents/public/Female%20Advisor%20Primer%20</a> pub%20final%2010\_09.pdf.
  - 33. Metrinko, págs. 19-20.
  - 34. Wesley Moerbe, págs. 24-29.
- 35. Deady, págs. 43-55; Riley, hijo, William H., "Challenges of a Military Advisor," Military Review (noviembre de 1988): págs. 34-42. Riley refuerza el tema de "lo suficiente bueno (de contrapartes) iraquí" a través de una discusión de sus experiencias como asesor en Arabia Saudita.
  - 36. Battaglia y Taylor, p. 9.
- 37. El Reglamento del Ejército de EUA (U.S. Army Regulation) 600-100, Army Leadership (Washington, DC: U.S. GPO, 8 de marzo de 2007): p. 1.
  - 38. Seagrist, p. 66.
- 39. Miguel, David S., "Army Drawdown Forces Tightening of Retention Standards," army.mil website, 4 de abril de 2012, <a href="http://www.army.mil/article/77210">http://www.army.mil/article/77210</a>.
- 40. Nagl, 21-26; Jason, Michael D., "Integrating the Advisory Effort in the Army: a Full-Spectrum Solution," Military Review (septiembre-octubre de 2008): págs. 27-32. Nagl y Jason alegan que el Ejército de EUA necesita un comando duradero de asesoramiento militar.
- 41. Keen, P.K. y col., "Relationships Matter: Humanitarian Assistance and Disaster Relief in Haiti," Military Review (mayo-junio de 2010): págs. 11-12. En este artículo, se destaca las virtudes del Programa de educación y entrenamiento militar internacional (IMET, por sus siglas en inglés) y Keen sostiene que el Gobierno de EUA debe invertir cualquier fondo adicional para apoyar la asistencia de seguridad extranjera en las iniciativas culturales similares al IMET, en lugar de comprar nuevo equipamiento.