



Especialistas en asuntos religiosos y capellanes del Ejército de EUA desplegados en Camp Arifjan y Camp Buehring, Kuwait, recorren la Gran Mezquita en la capital de ese país, el 17 de noviembre de 2021. El entrenamiento de concientización cultural mejoró la comprensión de los soldados de la herencia religiosa y cultural de Kuwait, mientras que formaron relaciones con sus homólogos kuwaitíes. (Foto: Sargento de 1ª Clase Mary Katzenberger, Ejército de EUA)

La concientización cultural como arma

Aprovechar la experiencia regional para lograr el éxito en el extranjero

Sargento mayor Ed Fayette
Jefe de asuntos del Componente de Reserva, Proponente de PSYOP,
USAJFKSWCS, Fort Liberty, North Carolina

Nota de la redacción: El artículo original en inglés, «Cultural Awareness as a Weapon», fue publicado en línea en el NCO Journal en septiembre de 2023.

La historia del Ejército de EUA está plagada de consecuencias del despliegue de soldados mal entrenados y culturalmente ignorantes en ambientes extranjeros poco conocidos. En un artículo sobre las deficiencias de aptitud cultural en las Fuerzas Armadas, Laurence (2011) escribe: «La ignorancia cultural puede tener graves consecuencias. Debemos adaptarnos a las distintas culturas; debemos ser capaces de interpretar el comportamiento de los demás y actuar en consecuencia» (p. 494). En 2012, el entonces Jefe del Estado Mayor del Ejército, el general Raymond T. Odierno, ordenó al Ejército que mejorara su capacidad para colaborar con socios regionales (Brooks, 2014). Integró firmemente las orientaciones de la Estrategia de Seguridad Nacional de 2008 y 2010 haciendo hincapié en las asociaciones militares internacionales (O'Mahony *et al.*, 2017). Más tarde ese mismo año, Odierno implementó las Fuerzas Regionalmente Alineadas (RAF) a través de una orden ejecutiva (O'Mahony *et al.*, 2017). Mediante el entrenamiento de los soldados y sus organizaciones para ambientes operacionales específicos antes de su llegada, el Ejército

El sargento mayor Ed

Fayette es el Jefe de Asuntos del Componente de Reserva para el Proponente de Operaciones Psicológicas (PSYOP), USAJFKSWCS, Fort Liberty, Carolina del Norte. Durante los últimos 23 años ha desempeñado diversos cargos y misiones de PSYOP, la mayor parte de ellos centrados en el área de operaciones del Indo-Pacífico. Fayette es graduado del Curso de Sargentos Mayores de la Promoción 72 y licenciado en liderazgo y desarrollo de personal por la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.

de EUA envía los soldados mejor preparados para interactuar con poblaciones extranjeras. Sobre el papel está muy bien, pero la iniciativa RAF de Odierno debe ser más profunda.

Para producir fuerzas verdaderamente capaces de ganar conflictos centrados alrededor de poblaciones extranjeras, el Ejército debe ampliar este concepto al nivel de soldado individual en toda la fuerza.

Proporcionar a los soldados entrenamiento individual en áreas como la cultura y el idioma complementa la alineación del Comando de Combate Geográfico (GCC) de la

organización y produce unidades capaces de operar con éxito en cualquier ambiente extranjero. La aplicación generalizada del concepto RAF producirá soldados y unidades operacionales culturalmente fluidos, capaces de operar con éxito dentro y alrededor de poblaciones extranjeras.

Antecedentes

Las RAF del Ejército están asignadas orgánicamente o alineadas con los comandos de combate y preparadas para misiones regionales. Representan la fuerza total del Ejército, incluidos los componentes activos, de reserva y de la guardia nacional (McHugh, 2012). Alinear las unidades del Ejército de EUA con los GCC les permite centrar el entrenamiento en regiones específicas. Este enfoque permite a las unidades apoyar inmediatamente al GCC independientemente de la misión. Las unidades RAF se convierten en importantes habilitadores de fuerzas que pueden forjar relaciones y crear influencia con las poblaciones, los líderes y las fuerzas militares locales (Brooks, 2014). La implementación del concepto RAF del Ejército ofrece mejores capacidades a los GCC y apoya los esfuerzos de seguridad y estabilidad en el extranjero.

Una vez designadas, las unidades RAF comienzan un proceso de entrenamiento cultural y regional. El entrenamiento empieza con una rotación en un centro de entrenamiento de combate, seguido de requisitos de entrenamiento específicos para el GCC y la región, que incluyen conocimientos culturales y formación lingüística (Pepper, 2016). Las fuerzas reciben una introducción básica a la cultura y la historia del país al que el Departamento de Defensa (DOD) las ha alineado.

Este entrenamiento se lleva a cabo en las guarniciones de origen o mediante formación a distancia y equipos móviles de entrenamiento. Su calidad y eficacia generales varían. Las unidades que adoptan plenamente el concepto también pueden integrar el entrenamiento regional en otros ejercicios de entrenamiento individual y colectivo. En la práctica, el Ejército de EUA no siempre ha hecho hincapié en la concientización regional de sus fuerzas desplegadas, lo que a veces se ha traducido en resultados desfavorables.

Los beneficios de los soldados culturalmente competentes

Los beneficios de las RAF y del despliegue de soldados culturalmente competentes en operaciones en el

extranjero superan el coste de los recursos de entrenamiento necesarios, siendo el tiempo el principal de ellos. Estos beneficios incluyen el éxito de las operaciones, soldados profesionales culturalmente conscientes de sí mismos y misiones únicas que contribuyen al espíritu de cuerpo y a la retención de la unidad.

Precedencia establecida

Algunas organizaciones específicas del Ejército se entrenaron y operaron con éxito en el marco de la alineación regional mucho antes de la implementación de las RAF. El Comando de Operaciones Especiales del Ejército de EUA ha sido durante mucho tiempo líder en formación cultural debido a algunas de sus misiones únicas. Las Fuerzas de Operaciones Especiales (SOF), incluidos los soldados de operaciones psicológicas y asuntos civiles, operan en todo el mundo, llevando a cabo misiones que requieren competencia cultural para lograr el éxito. Este entrenamiento especializado les permite llegar al teatro de operaciones e integrarse rápidamente con los socios del país anfitrión.

Desde su creación, las SOF han asesorado y entrenado con éxito a fuerzas de seguridad extranjeras. Payne y Osburg (2013) atribuyen este éxito a la «profundidad y complejidad de su selección de personal y entrenamiento... [y] la cantidad de tiempo dedicado a aprender las complejidades de la formación de relaciones» (p. 14). El Departamento de Defensa casi siempre alinea regionalmente a los elementos de las SOF, dándoles el tiempo necesario para desarrollar su pericia regional. A lo largo de varios años, los soldados de las fuerzas especiales se convierten en expertos en el idioma, la historia y la cultura de una región. Estos conocimientos les permite establecer relaciones con socios y comunidades dentro de la zona de operaciones de un GCC. Un ejemplo del éxito de las fuerzas de operaciones especiales es la larga colaboración del Departamento de Defensa con Jordania.

Los equipos de las SOF proporcionan entrenamiento y asesoramiento a sus homólogos en las Fuerzas Armadas jordanas, participando en



Ahmed Jbouri, especialista en relaciones internacionales, Grupo de Apoyo de Área – Kuwait, enseña diversas facetas de la cultura kuwaití a los altos mandos de la Fuerza de Tarea Spartan, Camp Arifjan, Kuwait, 3 de agosto de 2023. (Foto: Capitán Austin May, Ejército de EUA)

ejercicios de entrenamiento anuales como Eager Light y Eager Lion (Harrington *et al.*, 2015). Gracias a esta asociación, el ejército de Jordania está en mejores condiciones para proporcionar estabilidad en Oriente Medio, una misión clave para el Comando Central de EUA.

La Guardia Nacional del Ejército de EUA adopta la alineación regional con su Programa de Asociación Estatal (SPP). El SPP, que asocia unidades de la Guardia Nacional de los Estados Unidos con un país socio, tiene como objetivo aumentar la competencia de las Fuerzas Armadas participantes (Kuhlman, 2018).

El éxito del programa se pone de manifiesto actualmente en la guerra entre Rusia y Ucrania. La Guardia Nacional del Estado de California se asoció con Ucrania en 1993, proporcionando entrenamiento crítico a sus fuerzas aéreas y terrestres, al tiempo que se establecía una relación entre las dos naciones (Garamone, 2022).

Además de los beneficios para la seguridad global que proporciona el SPP, los soldados de la Guardia Nacional participantes adquieren valiosas experiencias culturales. Como las relaciones entre los Estados y las naciones socias se mantienen constantes, los soldados de la Guardia Nacional tienen tiempo para que sus experiencias se conviertan en conocimientos concretos.

Beneficios para la fuerza

Una ventaja inmediata del enfoque regional es el realismo y la eficacia que aporta al entrenamiento de las unidades. Durante años, los ejercicios de entrenamiento de las fuerzas militares de EUA giraban en torno al escenario de Pineland, en el que las fuerzas estadounidenses luchaban en una tierra ficticia con un trasfondo ficticio. El concepto RAF se ha centrado cada vez más en el ambiente de entrenamiento para la acción decisiva (Decisive Action Training Environment, o DATE) del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército de EUA.

El DATE permite a las unidades centrar sus entrenamientos y ejercicios en ubicaciones geográficas reales, utilizando datos del ambiente operacional del mundo real (TRADOC, s.f.). Pepper (2016) escribe: «Para las unidades del Ejército que participan en RAF, la dedicación a una región en particular ayuda a proporcionar un propósito para el entrenamiento en la guarnición de origen, asegurando que se centran en lo que quieren los comandantes combatientes» (p. 33). El enfoque regional da lugar a un entrenamiento más atractivo en la guarnición de origen, al tiempo que prepara a los soldados y a las unidades para la región específica en la que van a operar.

En 2006, el Capitán Travis L. Patriquin, de la 1ª Brigada de la 1ª División Blindada, proporcionó un ejemplo del profundo impacto que la pericia regional de un soldado tiene en las operaciones militares. Patriquin, un oficial de Asuntos Civiles con un gran interés por la cultura y el idioma, fue el responsable de educar a sus superiores sobre las tribus de Ramadi, Iraq (Rayburn y Sobchak, 2019).

Los conocimientos culturales de Patriquin, fruto de la formación en inmersión y el autoaprendizaje de idiomas, fueron decisivos en los esfuerzos de la unidad contra Al Qaeda en Iraq. Gracias a su capacidad de comunicación, se ganó la confianza de los miembros de las tribus locales y de los jeques. Esta confianza se tradujo en una mayor influencia y éxito táctico en las provincias de Anbar y Bagdad (Rayburn y Sobchak, 2019). Después de que un artefacto explosivo improvisado matara a Patriquin en 2006, multitudes de jeques tribales de Anbari acudieron a su memorial para presentarle sus respetos por su impacto en la seguridad de su región.

El éxito de Patriquin con las tribus Anbari demuestra los beneficios que los soldados y las RAF con formación cultural aportan a los GCC. Proporcionar una fuente

más predecible de tropas y capacidades culturalmente competentes permite al GCC aumentar la eficacia de sus socios y la seguridad regional. Judy (2016) escribe que esta capacidad permite a los GCC ser más activos en la prevención de guerras no convencionales en sus regiones. La alineación regional permite a especialistas culturales de confianza interactuar con poblaciones extranjeras para generar confianza y evitar hostilidades. Así como los beneficios de la competencia cultural son numerosos, también lo son las vías para obtenerla.

La ignorancia cultural en Abu Ghraib

El propio Odierno fue testigo de la importancia de la concientización cultural durante el conflicto de Iraq. Describiendo los fracasos, declaró: «Entramos allí con una incompreensión total, a nivel regional y dentro de Iraq, de lo que estaba ocurriendo. No quiero que vuelva a ocurrir». (Brooks, 2014). Las situaciones a las que se enfrentan los soldados en el extranjero, ya de por sí estresados por las exigencias de la guerra, requieren comprensión cultural para resolverlas con éxito.

A finales de 2003, los medios de comunicación hicieron pública la noticia de que soldados estadounidenses habían cometido graves violaciones del derecho de guerra terrestre en el centro de detención de Abu Ghraib. Soldados de la 800ª Brigada de Policía Militar «llevaron a cabo numerosos actos sádicos y perversos con los detenidos, entre ellos sodomizarlos, apilarlos desnudos, amenazarlos con perros y armas, golpearlos y privarlos del sueño» (Rayburn y Sobchak, 2019 p. 274).

Dos comandantes fueron relevados y 11 soldados fueron declarados culpables de delitos por sus acciones. Entre sus numerosas recomendaciones, el oficial investigador incluyó un entrenamiento adicional para los encargados de los detenidos extranjeros (Rayburn y Sobchak, 2019). Las acciones de los soldados retratan la xenofobia que puede producirse cuando se carece de cualquier medida de inteligencia cultural.

El impacto de Abu Ghraib fue de gran alcance tanto en Estados Unidos como a escala internacional. El público consideró que los malos tratos eran atroces. Disminuyó el apoyo a la guerra y contribuyó a la pérdida de socios de la coalición en el extranjero. (Rayburn y Sobchak, 2019).

Quizá más impactante fue su efecto sobre los adversarios de la coalición. La noticia de los actos dio una legitimidad percibida a la causa de los insurgentes y los yihadistas que luchaban en Iraq. Su reclutamiento



Un tanque tipo M1A2 Abrams del 3^{er} Equipo de Combate de Brigada Blindada, 4^a División de Infantería, dispara su cañón de 120 mm durante un ejercicio de fuego en vivo de armas combinadas de la coalición, como parte del ejercicio Eager Lion 2019, en Jordania, el 5 de septiembre de 2019. (Foto: Sargento de 1^a clase Darron Salzer, Fuerza de Tarea Spartan, Ejército de EUA).

aumentó, intensificando aún más los combates en toda la región. (Rayburn y Sobchak, 2019).

El teniente general Stanley A. McChrystal, excomandante de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad en Afganistán, declaró: «Según mi experiencia, descubrimos que casi todos los yihadistas primerizos afirmaban que Abu Ghraib les había sacudido para entrar en acción» (citado en Rayburn y Sobchak, 2019, p. 312). Aunque los perjuicios de desplegar a los ignorantes culturales pueden extenderse por todo el mundo, también pueden serlo los beneficios.

Soluciones de entrenamiento

En 2013, cuando el 2^o Equipo de Combate Blindado de la 1^a División de Infantería fue designado la primera brigada tipo RAF del Ejército, el concepto fue incluido en un plan de entrenamiento. Como suele ocurrirles a las primeras unidades en medio de un cambio organizacional, la brigada no recibió una hoja de ruta para desarrollar su experiencia cultural y tuvo que desarrollar la suya propia. (Brooks, 2014).

Según Brooks (2014), los líderes de la unidad «encontraron estudiantes africanos y expertos en

África en la cercana Universidad Estatal de Kansas y solicitaron su ayuda para diseñar un curso de entrenamiento» (p. 45). Afortunadamente, su éxito se tradujo en un mayor desarrollo de planes de entrenamiento sociocultural para la fuerza. Independientemente del estatus RAF de una organización, existen numerosas soluciones de entrenamiento para mejorar la competencia cultural de los soldados o de las unidades.

Estándares de entrenamiento

El entrenamiento en conocimientos culturales, regionales y lingüísticos (CREL) es la respuesta del Ejército a la directiva del Departamento de Defensa de aumentar la competencia sociocultural de toda la fuerza. La política del Departamento de Defensa (2015) establece que «los conocimientos de idiomas extranjeros, la experiencia regional y las capacidades culturales son competencias críticas duraderas esenciales para la misión del DoD y deben gestionarse para maximizar la adhesión, el desarrollo, el mantenimiento, la mejora y el empleo de estas competencias críticas para la misión del DoD» (p. 2). Como mínimo, la política exige que el personal militar que se despliegan

en el extranjero tenga la capacidad de comunicarse en el idioma local y un conocimiento básico de la cultura regional (DOD, 2015). La Instrucción 5160.70 del DOD ofrece amplias orientaciones para la aplicación y las normas de entrenamiento en CREL.

El Reglamento 350-1 del Ejército se hace eco de las directrices del Departamento de Defensa, según las cuales las fuerzas deben ser capaces de operar en estrecho contacto con poblaciones extranjeras para que el Ejército tenga éxito. Extiende la competencia en lenguas extranjeras más allá de los usuarios tradicionales (por ejemplo, lingüistas e interrogadores) a todos los soldados y amplía su alcance para incluir la comunicación con herramientas de supervivencia lingüística (Departamento del Ejército [DA], 2017). Los objetivos de la competencia intercultural incluyen la comprensión de la cultura, la aplicación de la conciencia organizacional, la adopción de perspectivas y adaptabilidad culturales, independientemente del puesto o el rango.

La competencia intercultural no se centra en una región específica, sino en el conocimiento general de conceptos culturales que permiten a los soldados interactuar mejor con personas de otras culturas (DA, 2017). La capacidad de influir en un miembro de una cultura extranjera requiere un nivel básico de comprensión cultural. La competencia intercultural es similar a un curso universitario de introducción a la sociología y puede impartirse en un aula o a distancia.

La competencia y experiencia regionales se adquieren con una formación y un estudio prolongados de una región y cultura concretas. Los soldados adquieren experiencia regional cuando comprenden a fondo las variables (por ejemplo, políticas, históricas, sociológicas, económicas) que afectan a una zona global (DA, 2017).

La experiencia regional es especialmente crítica para aquellos soldados y unidades cuya misión les exige desarrollar relaciones e influencia con una población extranjera. Las unidades de operaciones psicológicas, por ejemplo, solo pueden ganarse los corazones y las mentes de un público objetivo después de comprender primero las fuerzas que conforman la toma de decisiones de ese público.

En manos de soldados comunes y corrientes, los conocimientos regionales les permiten comunicarse con inteligencia, evitar ofender accidentalmente a la población local y prever mejor los efectos de sus operaciones en la población.

Recursos de entrenamiento

Los líderes que deseen aumentar el capital cultural de su unidad disponen de múltiples soluciones de entrenamiento. Entre ellas destacan los centros de entrenamiento lingüístico y cultural del TRADOC. Centrado principalmente en proporcionar entrenamiento cultural a las organizaciones desplegadas, el Centro de Cultura del TRADOC proporciona equipos de entrenamiento móviles (es decir, un instructor se desplaza a la unidad) y productos de aprendizaje a distancia para que los soldados los utilicen a distancia (Markel *et al.*, 2015).

Un ejemplo es el Centro de Lengua y Cultura de la Base Conjunta Lewis-McChord. Su objetivo es proporcionar entrenamiento inicial para el despliegue y entrenamiento de mantenimiento para aquellos que buscan mantener su competencia (Markel *et al.*, 2015). Las unidades identificadas para las RAF o interesadas en aumentar la competencia cultural de sus soldados pueden comenzar sus planes de entrenamiento con los recursos disponibles del TRADOC.

Como ya se ha mencionado, la base de conocimientos DATE del TRADOC está a disposición de las unidades que deseen aumentar el realismo y la eficacia a largo plazo de su entrenamiento. Los datos regionales disponibles a través del DATE pueden agregar una aplicación del mundo real al entrenamiento de análisis de misiones. Sin embargo, el verdadero poder del DATE reside en su uso como escenario de fondo. Los planificadores ya no tienen que recurrir a escenarios anticuados como Pineland o comenzar desde cero. En su lugar, seleccionan una región global del DATE y permiten que su base de datos rellene todas las facetas del ambiente operacional.

Aunque el Ejército lleva mucho tiempo insistiendo en el valor de entrenar del mismo modo que se combate, no siempre ha extendido el concepto a los escenarios de entrenamiento. Los conocimientos regionales adquiridos durante los ejercicios siguen siendo relevantes para los escenarios basados en el DATE durante futuros despliegues.

Conclusión

La puesta en práctica en toda la fuerza del entrenamiento de concientización cultural centrado en la región dará como resultado un mayor número de soldados y organizaciones capaces de aportar un valor inmediato a un GCC.

Las atrocidades cometidas por soldados estadounidenses en el extranjero, como la de Abu Ghraib,

son un duro recordatorio de lo que puede ocurrir cuando los soldados se enfrentan a condiciones de guerra sin un entrenamiento cultural.

Por el contrario, la sólida relación entre las Fuerzas Armadas de Estados Unidos y Ucrania y el profundo respeto que se ha ganado Patriquin entre la población de la provincia de Anbar sirven para recordar el poder del conocimiento cultural en la formación de relaciones.

Una fuerza militar no puede dar por sentado que el adiestramiento para una región global se trasladará a otra, del mismo modo que su experiencia en la guerra no convencional no la prepara para las operaciones de combate a gran escala. Alinear a los soldados de la fuerza operacional para una cobertura global es el primer paso para hacer realidad el sueño de Odierno de convertir al Departamento de Defensa en una fuerza globalmente reactiva y regionalmente comprometida. ■

Referencias

- Brooks, R. (2014). *Portrait of the army as a work in progress. Foreign Policy*, 206, 42–51. <https://web-s-ebshost-com.lumen.cgscarl.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=bf-+---3cbd1-2011-429c-82ec-7e66de9515ed%40redis>
- Department of Defense. (2015). *Defense language, regional expertise and culture (LREC) program* (DODD 5160.41E, C2). Executive Services Directorate. <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/516041Ep.pdf?ver=2020-08-25-152344-143>
- Department of the Army. (2017). *Army training and leader development* (AR 350-1). Army Publishing Directorate. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18487_R350_1_Admin_FINAL.pdf
- Garamone, J. (2022, March 18). *Ukraine-California ties show worth of Nat'l Guard program. U.S. Department of Defense*. <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/2971781/ukraine-california-ties-show-worth-of-national-guard-program/>
- Harrington, McKean, Dvorak y Main. (2015). *Regionally aligned force builds, strengthens ties to Jordan*. *Army Magazine*, 65(4), 29–31. <https://web-s-ebshost-com.lumen.cgscarl.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=bf-3cbd1-2011-429c-82ec-7e66de9515ed%40redis>
- Judy, J. T. (2016). *Shaping the force: Do regionally aligned forces fit the bill? Army Sustainment*, 48(3), 8–11. <https://web-s-ebshost-com.lumen.cgscarl.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=bf-3cbd1-2011-429c-82ec-7e66de9515ed%40redis>
- Kuhlman, M. (2018). *Strengthening partnerships to face the complexities of Africa*. *Military Review*, 98, 6–17. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/ND-18/Kuhlman-Africa-Partnerships.pdf>
- Laurence, J. H. (2011). *Military leadership and the complexity of combat and culture*. *Military Psychology*, 23(5), 489–501. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600143>
- Markel, Hallmark, Schirmer, Constant, Hastings, Leonard, Leuschner, Mayer, O'Connell, Panis, Rodriguez, Saum-Manning y Welch. (2015). *A preliminary assessment of the regionally aligned forces (RAF) concept's implications for army personnel management*. RAND. www.rand.org/t/rr1065_Library
- McHugh, J. M. (2012). *Army directive 2012-08 (Army total force policy)*. Army Publishing Directorate. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ad2012_08.pdf
- O'Mahony, Szayna, McNerney, Eaton, Vernetti, Schwillie, Pezard, Oliver y Steinberg, P. (2017). *Assessing the value of regionally aligned forces in army security cooperation: An overview*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/rr1341.1>
- Payne, L. A. y Osburg, J. (2013). *Leveraging observations of security force assistance in Afghanistan for global operations*. RAND Arroyo Center. www.rand.org
- Pepper, A. J. (2016). *Creativity could boost regionally aligned forces concept*. *Army Magazine*, 66(2), 32–35. <https://web-s-ebshost-com.lumen.cgscarl.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=bf-3cbd1-2011-429c-82ec-7e66de9515ed%40redis>
- Rayburn, J. D. y Sobchak, F. K. (Eds.). (2019). *The U.S. Army in the Iraq War: Volume 1 (invasion, insurgency, civil war 2003-2006)*. U.S. Army War College Press. <http://publications.armywarcollege.edu/pubs/3667.pdf>
- U.S. Army Training and Doctrine Command. (n.d.). *DATE knowledge base. OE Data Integration Network*. <https://odin.tradoc.army.mil/DATE>

NCO JOURNAL

El *NCO Journal* ofrece un foro y la oportunidad de publicar para los suboficiales, por los suboficiales, para el intercambio abierto de ideas e información en apoyo del entrenamiento, la educación y el desarrollo. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/>