# La maldad en el horizonte

## Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria

**Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA**

LOS FORMULADORES DE política en Washington, quienes están muy lejos de los soldados y Marines que luchan por sus vidas en conflictos al otro lado del mundo, pocas veces comprenden el impacto que tienen sus decisiones sobre los militares, hombres y mujeres, de las Fuerzas Armadas de nuestra Nación. Además, como muy bien sabemos, la complejidad de las guerras en Afganistán e Irak, junto con un sinnúmero de desafíos transnacionales, revela que el elemento militar del poder, por sí solo, es insuficiente para lograr las metas de seguridad nacional.

A fin de subsanar el problema, la Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC, por sus siglas en inglés) creó el Programa de Becas de Estudios Interinstitucionales para familiarizar

*El mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA, recientemente sirvió como becario interinstitucional en el Departamento de Estado de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Ohio y una Maestría de la Universidad George Washington. Se ha desplegado dos veces a Irak y dos veces a Afganistán. Actualmente sirve en el Grupo de Iniciativas del Comandante, Fuerza Internacional en materia de Seguridad y Asistencia, Comando Conjunto en Kabul, Afganistán.*

a los oficiales con los otros elementos del poder nacional. Una de las metas del Programa de Beca, el cual permite que los oficiales directamente participen en el proceso interinstitucional de EUA al asignarles posiciones en departamentos o agencias federales, es mejorar la seguridad nacional mediante la sincronización de misiones, el fomento de la cohesión y garantizar la unidad de esfuerzos del Ejército y de los actores interinstitucionales.[1] Durante mi asignación en calidad de becario interinstitucional, serví en la Fuerza de Tarea Interinstitucional de Sistemas de Defensa Antiaérea Portátiles (MANPADS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Estado. Los MANPADS —frecuentemente conocidos como misiles disparados sobre el hombro— amenazan a la aviación tanto militar como civil. En las manos de los terroristas, los MANPADS podrían ser usados para incapacitar, particularmente, a la industria de la aviación civil y a la economía global, en general. Con el fin de impedir estas contingencias, se estableció la Fuerza de Tarea Interinstitucional MANPADS por orden del Comité de Diputados del Consejo de Seguridad Nacional. La Fuerza de tarea supervisa la implementación del Plan de Reducción de Amenazas para la Aviación Internacional e integra todos los elementos del poder nacional para disminuir o eliminar el acceso terrorista a los MANPADS y otras armas que se disparan a una distancia segura.

La Fuerza de Tarea MANPADS, situada en la Oficina de Remoción y Eliminación de la Dirección de Asuntos Político-Militares del Departamento de Estado [Ministerio de Relaciones Exteriores] de EUA, está directamente subordinada al Consejo de Seguridad Nacional e incluye representantes del Departamento de Estado, Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas en inglés), el Departamento de Seguridad Interna, la comunidad de inteligencia, entre otros. Si bien la misión tiene un enfoque global, la mayor parte de mi tiempo lo dediqué a la planificación para la amenaza presentada por la posibilidad de que los MANPADS cayeran en manos de los terroristas y otros actores no estatales durante y después de la crisis en Siria.

Con fines del presente artículo, el esfuerzo de planificación de EUA con relación a Siria proporcionará un lente para examinar el papel singular que desempeña el Departamento de Estado en el proceso interinstitucional, incluyendo cómo funciona y trabaja la organización con otros actores.

Antes de sumergirnos en el tema, es importante establecer el contexto de la amenaza de los MANPADS en Siria. En aquel momento cuando comenzó la revolución siria en 2011, el régimen de Bashar al-Assad había adquirido grandes existencias de *SA-7* MANPADS de fabricación soviética, principalmente, para protegerse contra la amenaza aérea israelí. El régimen de Assad ya contaba con miles de MANPADS soviéticos, así como gran número de sistemas más avanzados.

Más allá de las existencias poseídas por el régimen, las fotografías y vídeos de la guerra civil en Siria, han mostrado las fuerzas de la oposición, incluyendo el Frente al-Nusrah, un grupo afiliado a al-Qaeda, en posesión de una variedad de MANPADS que se adquirieron de reservas capturadas del gobierno o de donantes internacionales.[2] Hay pruebas actuales las cuales revelan que ya hay una multitud de MANPADS en manos de los terroristas o con riesgo de ser adquiridos por dichos grupos en Siria. Aún más preocupante es que estas organizaciones terroristas pueden sacar provecho de la inestabilidad en Siria para adquirir más y mejores MANPADS y, al final, transportarlos a través de fronteras internacionales para las operaciones terroristas en el futuro. Juntos, estos hechos hacen los MANPADS en Siria un importante asunto de seguridad nacional para Estados Unidos.

En futuros acontecimientos, es conveniente que los planificadores militares analicen los esfuerzos interinstitucionales para ganar control de los MANPADS en Siria porque al comprender los actuales desafíos, la futura planificación interinstitucional se mejorará. Específicamente, es importante comprender lo siguiente:

- Cómo la cultura, responsabilidades, capacidades singulares del Departamento de Estado influyen en el proceso.

- Cuán bien colabora el Departamento de Estado con el Departamento de Defensa.
- Cuán bien coordina el Departamento de Estado con otros socios interinstitucionales para planificar y ejecutar las operaciones.

El carácter inclusivo del Departamento de Estado, su enfoque en la diplomacia y la falta de recursos le permite y obliga coordinar con otros para lograr sus metas. La situación en Siria demuestra la importancia que tiene la colaboración entre los Departamentos de Estado y Defensa, mientras, simultáneamente, se pone de manifiesto el gran número de deficiencias de las relaciones. Afortunadamente, el Departamento de Estado está bien preparado para llevar a cabo la coordinación interinstitucional porque cuenta con una cultura institucional de inclusión la cual requiere la coordinación interinstitucional en la ejecución de la política exterior, tanto en Washington como en el nivel de equipo de país del Gobierno de EUA en el extranjero.

A fin de corregir las deficiencias en la coordinación entre los Departamentos de Estado y Defensa, propongo las siguientes dos soluciones: La primera tiene que ver con la asignación de personal de las dos organizaciones en el cuerpo clave de planificación de la otra al inicio del proceso. La otra trata la ampliación de los programas de intercambio de personal e implementación de una estructura de incentivos para atraer el talento de primera clase a estas posiciones. En términos generales, la coordinación interinstitucional eficaz —o sea, el funcionamiento armonioso de las partes para lograr resultados eficaces— solo puede lograrse si todos los socios, voluntariamente, comparten la información y colaboran en el logro de una meta común.[3]

## ¿Por qué es fundamental el Departamento de Estado?

El conjunto singular de cultura, responsabilidades, capacidades del Departamento de Estado influye su metodología con respecto a la crisis en

(Foto AP)

Integrantes de la brigada Ahrar al-Sham, uno de los grupos rebeldes sirios, hacen ejercicios en un campamento de entrenamiento en un lugar desconocido en Siria, 29 de noviembre de 2013.

Siria. En este punto, cabe recordar que la misión (y responsabilidad) del Departamento de Estado es emplear la diplomacia para "crear un mundo más seguro, democrático y próspero para el beneficio del pueblo estadounidense y la comunidad internacional".[4] El Departamento de Estado usa los siguientes principios subyacentes para guiar su metodología a fin de cumplir la misión:

- En primer lugar, se centra en formar y sostener relaciones bilaterales y multilaterales con socios e instituciones internacionales.
- En segundo lugar, se esfuerza por proteger a la Nación contra amenazas transnacionales tales como el terrorismo, pobreza y enfermedades.
- En último lugar, pretenden fomentar un mundo más democrático y próspero integrado a la economía global.

Nuevamente, el Departamento de Estado usa el elemento diplomático del poder nacional para lograr las metas de política exterior y seguridad nacional estadounidense.

En el caso de Siria, la diplomacia apoya los sueños del "pueblo sirio de una transición dirigida por sirios a una Siria democrática, inclusiva y unificada".[5] Esta misión ha sido extraordinariamente difícil de cumplir en medio de una guerra civil y el desafío fue exacerbado por la decisión de EUA de cerrar su embajada en Damasco en febrero de 2012. Hoy en día, los diplomáticos estadounidenses tienen que trabajar con y a través de socios internacionales para establecer las condiciones para el éxito en Siria.

Esta difícil situación destaca una de las mayores limitaciones del Departamento de Estado —a saber, que los diplomáticos dependen de las Fuerzas Armadas de EUA, contratistas y socios multinacionales para proporcionar la seguridad física mientras buscan cumplir sus metas de política exterior. El acceso limitado en el país limita, en gran parte, las opciones del Departamento de Estado en cuanto a ganar el control de los MANPADS, apoyar al pueblo sirio y proteger a EUA de diversas amenazas transnacionales.

Si bien el acceso reducido debido al ambiente de seguridad limita gravemente los que puede hacer el Departamento de Estado, el carácter inclusivo del Departamento lo hace eficaz para coordinar la reacción internacional a fin de ganar el control de los MANPADS en Siria. El Departamento de Estado ha asumido el rol de vanguardia en la coordinación con socios internacionales, tanto bilateral como multilateralmente, a fin de prepararse para la probable proliferación de los MANPADS en las existencias sirias al derrocar el régimen de Assad. En concreto, el Departamento de Estado llevó a cabo discusiones con aliados clave de EUA, conocidos como los países "Cinco Ojos" (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelandia) y otros (Bélgica, Francia y Alemania) para identificar las maneras de participar en la región, aprovechar los foros multilaterales y establecer el camino internacional futuro a fin de mitigar la proliferación ilícita de los MANPADS y otras armas convencionales portátiles avanzadas de Siria. Toda esta coordinación producirá beneficios en la prevención de una crisis de proliferación en el futuro.

Con respecto a su cultura institucional, el Departamento de Estado tiende a ser más liberal, deliberativo e inclusivo en sus procesos de planificación en comparación con otros. Según los expertos de seguridad nacional Roger George y Harvey Rishikof, el Departamento de Estado depende de una cultura que pretende tener aliados, amigos y coaliciones sobre gran extensión de instituciones ligadas para gestionar la inestabilidad global.[6]

Por ejemplo, cuando se trata de la planificación para ganar control de los MANPADS en Siria, al principio del proceso, el carácter informal del Departamento de Estado experimentó algunos desafíos en la coordinación, especialmente con el Departamento de Defensa. Al Departamento de Estado le tomó tiempo para comprender cómo abordar el problema, incluso, cómo integrar a los socios interinstitucionales en el proceso informal de planificación. En cambio, el Departamento de Defensa tenía múltiples planes de contingencia preparados para lidiar con la situación en Siria —planes elaborados a través de procesos rigurosos de estado mayor, tales como el proceso de toma de decisiones militares y el proceso de planificación de operaciones conjuntas.

El sistema formalizado del Departamento de Defensa agrega un sentido de regimentación a su planificación, algo que le falta mucho al Departamento de Estado. Sin embargo, después de un sinnúmero de discusiones detalladas entre el Departamento de Estado y nuestras contrapartes en el Departamento de Defensa, pudimos complementar los procesos de planificación internos de ambas organizaciones, al proporcionar información e integrar los esfuerzos.

## El elemento crítico: Coordinación entre los Departamentos de Estado y Defensa

El Departamento de Estado colaboró estrechamente con los planificadores del Departamento de Defensa y otras instituciones federales para coordinar la reacción ante la amenaza presentada por los MANPADS en Siria. Más de diez años de guerra nos han enseñado que el elemento militar del poder nacional, por sí solo, es insuficiente para lograr las metas de seguridad nacional. En particular, la experiencia de Estados Unidos en Irak y Afganistán revela cuán importante es coordinar todos los elementos del poder nacional para que trabajen conjuntamente y surtan efectos de apoyo mutuo.

Con esto en mente, la planificación de contingencia para ganar el control de los MANPADS en el mediterráneo oriental se basa en una metodología integral del Gobierno. Mientras el objetivo de EUA es una solución diplomática con el fin de poner fin a la crisis en Siria, la importancia de la región para los intereses de EUA ha obligado a los líderes (y planificadores) del Departamento de Defensa trabajar en serio con sus contrapartes en todas las instituciones del Gobierno para actualizar los planes existentes y proporcionar opciones militares al Presidente, a fin de lidiar con la situación en la región. Con ese fin, los planificadores del Departamento de Estado han colaborado estrechamente con sus contrapartes interinstitucionales y del Departamento de Defensa para coordinar las diversas iniciativas a fin de obtener el control de los MANPADS y garantizar que los planes actuales del Departamento de Defensa reflejen los intereses más generales del Gobierno de EUA. De hecho, el plan de ganar el control de los MANPADS en Siria ha sido coordinado en todo el Gobierno de EUA hasta el grado que es, verdaderamente, una iniciativa interinstitucional.

La planificación para una crisis en Siria —una crisis que probablemente se extienda hasta el espectro total de conflicto— claramente hace ver que las Fuerzas Armadas de EUA tendrán que colaborar con frecuencia con el Departamento de Estado desde el comienzo y, ser lo más transparente posible para lograr las metas de la organización. Las discusiones francas al inicio del proceso son críticas porque revelan las actividades mucho más adecuadas para las fuerzas armadas y las mejores se dejan a los expertos diplomáticos y técnicos del Departamento de Estado. Además, y tal vez más importante, un constante diálogo a principios del proceso entre el Departamento de Estado y las fuerzas militares puede mitigar la duplicación de esfuerzos y claramente delinear los roles y responsabilidades que los dos grupos deben jugar en sus contingencias específicas.

En la planificación para los MANPADS en Siria, los planificadores de la Fuerza de Tarea interinstitucional MANPADS trabajaron estrechamente con sus contrapartes en el Departamento de Defensa para integrar los planes de lograr el control de los MANPADS con las iniciativas del mismo. Además, los planificadores de la Oficina del Secretario de Defensa para la política, Estado Mayor Conjunto, Comando Central de EUA (CENTCOM, por su abreviatura en inglés), Comando de EUA en Europa y las instituciones de apoyo relevantes del Departamento de Defensa mantenían un flujo constante de información con la Fuerza de Tarea Interinstitucional MANPADS y el Departamento de Estado, en general, sobre la prioridades y planes de la crisis en Siria. Esta coordinación permitió que todas las organizaciones comprendieran las prioridades y preocupaciones de las demás e identificaran los papeles y responsabilidades para las cuales cada una estaba mejor adecuada para llevar a cabo en Siria.

Otro factor importante referente a la coordinación de los Departamentos de Estado y Defensa es la transparencia. El compartir información en un

alto nivel genera la confianza y ayuda necesaria para establecer un panorama operacional común entre las organizaciones. Esto es importante porque, a menudo, el provincialismo impide que las organizaciones divulguen completamente el grado y carácter de sus esfuerzos de planificación. La transparencia entre los Departamentos de Estado y Defensa era una preocupación cuando se trató la planificación de contingencia en Siria. Si bien los planificadores compartieron información sobre asuntos tales como la asistencia, flujo de refugiados, etcétera, las dos partes estaban renuentes a participar en un diálogo extenso sobre los esfuerzos de planificación más detallada. Desafortunadamente, la comunicación compartimentada y otros "cilindros de excelencia" siguen intocables en el proceso de planificación interinstitucional de EUA; en consecuencia, todo plan elaborado por EUA probablemente será duplicado e ineficiente, en el mejor de los casos, e incompleto y un fratricidio en el peor. En términos generales, si no se comparte la información con las organizaciones que deben formar parte del mismo equipo, se podría despertar la desconfianza y, a fin de cuentas, socavar las metas del Gobierno de EUA con respecto a Siria.

### La coordinación interinstitucional del Departamento de Estado es eficaz porque...

El Departamento de Estado, a diferencia de otras organizaciones federales, está bien dotado para llevar a cabo operaciones con otros departamentos e instituciones no militares debido a su cultura organizacional inherente —a saber, una cultura de inclusión. La tendencia del Departamento de Estado en relación con la sinceridad significa que hay más voces en la mesa de decisiones y, tal vez más importante, se fomentan las opiniones divergentes entre los participantes. Al principio del proceso de planificación del Departamento de Estado para la seguridad de los MANPADS en Siria, fueron invitados e incluidos en los diversos grupos de trabajo los actores interinstitucionales del Departamento de Defensa, Departamento de Seguridad Interna, la comunidad de inteligencia y otras instituciones.

Tenían lugar debates francos sobre los puntos de vista divergentes en asuntos tales como el alcance, responsabilidades, autoridades y fondos en un foro abierto. Por otra parte, la Fuerza de Tarea de los MANPADS, la cual es una organización permanente que se centra en la amenaza de los MANPADS en todo el mundo, proporcionó al Departamento de Estado (y a otros) una evaluación y perspectiva interinstitucional sobre los modos de enfrentar la amenaza. Por este motivo, el plan del Departamento de Estado para ganar el control de los MANPADS en Siria estaba mejor informado y robusto de lo que hubiera sido posible de otra manera.

***La tendencia del Departamento de Estado en relación con la sinceridad significa que hay más voces en la mesa de decisiones y, tal vez más importante, se fomentan las opiniones divergentes entre los participantes.***

La otra razón por la cual el Departamento de Estado es mucho más adecuado para la cooperación interinstitucional, es el hecho de estar obligado, por el propio carácter del rol que juega en nuestro gobierno, a coordinar y sincronizar todos los aspectos de la burocracia federal en apoyo a las metas de política exterior. Los esfuerzos de planificación de los funcionarios del Servicio Exterior y sus contrapartes civiles en Washington y en los equipos de país en las embajadas de EUA, en todas partes del mundo, exigen un alto nivel de colaboración interinstitucional para lograr el éxito. En el caso de Siria, los funcionarios de asuntos exteriores de Remoción y Reducción de Armas y los representantes de la Fuerza de Tarea Interinstitucional de los MANPADS trabajaron incansablemente para coordinar con los oficiales regionales de la Sección de Asuntos del Cercano Oriente, un sinnúmero de secciones funcionales y el Gobierno de EUA, en general. También trabajaron con diversos socios internacionales

y organizaciones multilaterales para aprovechar las ventajas relativas de los demás a fin de lograr el control de los MANPADS en Siria.[7]

En el presente artículo, discutimos el nivel de coordinación del Departamento de Estado con sus socios interinstitucionales e internacionales; sin embargo, no destacamos el nivel de coordinación interna que ocurre para prepararse a lidiar con situaciones como lo que enfrenta EUA en Siria. Cabe destacar que nada de lo que hace el Departamento de Estado ocurre en un vacío. Los actores relevantes con perspectivas tanto regionales como funcionales debaten los asuntos a cabalidad.

La coordinación interinstitucional genuina —o sea, la cooperación para generar resultados sinérgicos— solo puede ser lograda si todos los socios colaboran desinteresadamente hacia una meta común.

En la planificación para la posible amenaza de los MANPADS en Siria, las organizaciones regionales y funcionales fueron reunidas para desarrollar una respuesta para el Departamento de Estado. Esta coordinación interna era crucial cuando el Departamento de Estado se reunió con sus socios interinstitucionales e internacionales.

Si bien, es grande en la escala de Washington, este tipo de coordinación ocurre a diario en el nivel micro en las embajadas de EUA en todo el mundo, donde el embajador tiene la responsabilidad de coordinar las actividades y programas del Gobierno de EUA con la nación anfitriona. El carácter de la política exterior, la cual exige una metodología de gobierno en su conjunto en combinación con la cultura de inclusión del Departamento de Estado, hace la organización un actor clave en el proceso de planificación interinstitucional para mitigar la amenaza presentada por los MANPADS en Siria.

## Cómo mejorar la cooperación entre los Departamentos de Estado y Defensa

En este análisis, se muestra cómo la coordinación interinstitucional eficaz depende de algo más que una voluntad general de interactuar con socios en el Gobierno de EUA. La coordinación interinstitucional genuina —o sea, la cooperación para generar resultados sinérgicos —solo puede ser lograda si todos los socios colaboran desinteresadamente hacia una meta común. La cultura y enfoque institucional del Departamento de Estado en la diplomacia, junto con capacidades limitadas, influye la metodología en cuanto a lograr el control de los MANPADS en Siria. Además, la complejidad del problema refuerza la importancia de una estrecha colaboración entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa; sin embargo, también revela el gran número de deficiencias que aun existen con relación a la cooperación interinstitucional. En último lugar, el caso de Siria proporciona un claro ejemplo de por qué el Departamento de Estado está tan bien preparado para participar en la coordinación interinstitucional eficaz y demostrar cómo las aspectos de su cultura podrían y deberían ser adoptados por otras instituciones para mejorar la cooperación.

Las buenas noticias son que una gran cantidad de esfuerzos institucionales fue invertida a fin de prepararse para la posible amenaza presentada por los MANPADS en Siria. Este asunto captura la atención de los líderes de nuestra nación debido a los efectos nocivos que podría surtir sobre el comercio internacional. Claramente, la única manera de abordar el asunto es a través de una respuesta interinstitucional y se puede sostener que la relación entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa es el factor más importante en la formulación de esta respuesta. Por lo tanto, propongo algunas maneras de mejorar la coordinación entre los Departamentos de Estado y Defensa para ganar el control de los MANPADS en Siria, así como para enfrentar numerosas otras amenazas transnacionales contra EUA.

La primera propuesta se refiere a situaciones tal como lo que enfrentamos en Siria —es decir, la planificación de contingencia para mitigar el impacto de una amenaza específica. Una manera de promover la colaboración sería integrar el personal de las dos organizaciones al cuerpo de planificación de la otra a principios del proceso. Por ejemplo, en la planificación de contingencia en

el caso de Siria, los oficiales del Servicio Exterior (o civiles) de la sección de Asuntos del Cercano Oriente o la sección de Operaciones de Conflicto y Estabilidad podrían ser asignados como integrantes de una célula de planificación centrada en asuntos específicos del Comando Central de EUA tan pronto como fue establecida. Así mismo, el asignar a oficiales militares de la sección J-5 (o Estado Mayor Conjunto) del Comando Central de EUA a cualquiera de las dos secciones antes mencionadas del Departamento de Estado, proporcionaría al Departamento de Defensa una voz en las iniciativas del Departamento de Estado. El beneficio de esta solución es que la misma integra los esfuerzos al comienzo del proceso y es una solución relativamente fácil y flexible para las dos organizaciones. Es evidente que las personas en posiciones selectas tendrían que ser identificadas y preparadas para servir cuando y donde sean más necesarias.

Otra forma, más allá de la interacción inicial en los diversos procesos de planificación, es ampliar las oportunidades de asignaciones interinstitucionales e incentivar al personal selecto con ascensos en grado u otro beneficio lucrativo. Esencialmente, este es un argumento para la ampliación de las asignaciones del programa de beca de la Escuela de Comando y Estado Mayor y otros programas de intercambio de personal entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa que existen hoy en día. Estoy seguro de que los estados mayores en el nivel de división acogerían la adición de asesores políticos del Departamento de Estado, mientras que el Estado estaría más que dispuesto a integrar más oficiales militares en sus secciones y oficinas.[8]

Además, los oficiales selectos, (del Servicio Exterior y militares) deben ser asignados a las instituciones hermanas a principios de sus carreras para permitir asignaciones subsiguientes. Esto permitiría que aquellos oficiales acumulen experiencias y contribuyan a una relación interinstitucional más profunda en el futuro. Una ampliación exitosa del programa existente, solo puede lograrse al proporcionar incentivos a los participantes, tales como los incentivos de ascenso en grado y otras formas de recompensa. El beneficio sería personas más talentosas que buscan las asignaciones interinstitucionales. Hay mucho trabajo que hacer, pero la implementación de algunas de estas recomendaciones ayudaría mucho para mejorar la situación.***MR***

## Referencias Bibliográficas


1. Doughty, Ralph, Information Memo: Summary of the ILE Interagency Fellowship as a Broadening Experience, Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas (2010), p. 2.

2. La página web de la Arms Control Association proporciona antecedentes sobre los MANPADS en manos de la oposición en Siria, http://www.armscontrol.org/factsheets/manpads (12 de agosto de 2013).

3. *Merriam-Webster Online Dictionary* [en inglés] proporciona la definición de la palabra "coordination", http://www.merriam-webster.com/dictionary/coordination (27 de abril de 2013).

4. Declaración de Misión del Departamento de Estado de http://www.state.gov/s/d/rm/rls/dosstrat/2004/23503.htm (22 de marzo de 2013).

5. Fact Sheet on U.S. Government Assistance to the Syrian People, http://geneva.usmission.gov/2013/03/05/facts-on-u-s-assistance-to-the-syrianpeople/ (22 de marzo de 2013).

6. George, Roger Z. y Rishikof, Harvey, *The National Security Enterprise: Navigating the Labyrinth* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2011), p. 92.

7. McCreary, M., 2013. Entre algunas de las instituciones que participaron en el proceso de planificación para la crisis en Siria se encuentran el DoD, DHS, la Oficina de Aduana y patrulla fronteriza, la Oficina de inmigración y aduana, La Agencia para el desarrollo internacional de EUA, Oficina federal de investigación, comunidad de inteligencia, entre otras.

8. Mull, S. memorándum para Michael L. Bruhn, secretario ejecutivo, Departamento de Defensa: Programa de Intercambio de Personal entre los Departamentos de Defensa y Estado, Washington DC, p. 1. El memorándum de entendimiento entre los Departamentos de Estado y Defensa exige que no más de 98 personas sean intercambiadas entre las dos organizaciones. Por lo regular, se asignan los asesores políticos a los comandos militares en Estados Unidos y en ultramar y a los jefes de estado mayor de instituciones militares en el Departamento de Defensa; (2) academias militares o escuelas superiores de guerra como integrantes del cuerpo docente; u otras personas de asuntos exteriores. Actualmente, no hay asesores políticos asignados a estados mayores en el nivel de división e inferior.