



El presidente iraquí Fuad Masum (*derecha*) y Rakan Said al-Juburi, gobernador de Kirkuk, hablan con representantes de la prensa el 27 de noviembre de 2017 después de una reunión en una visita sorpresa a la ciudad multiétnica en el norte de Iraq. Las personas influyentes frecuentemente aprovechan los medios de comunicación para interactuar con las audiencias objetivas y moldear las opiniones internas e internacionales, aunque el número de estos medios es cada vez más grande y diverso. (Foto: Agence France-Presse, Marwan Ibrahim)

# Cómo podemos ganar la competencia por la influencia

Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA

Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA

**H**an terminado los días cuando se garantiza el éxito de campaña solo por medio de las operaciones de combate tradicionales. Las victorias en los campos de batalla físicos del siglo XXI serán fugaces a menos que sean atadas a una campaña integrada de operaciones de información<sup>1</sup>. El logro de los objetivos de campaña y estratégicos requiere una ventaja competitiva sostenida sobre otras partes en la capacidad para influir en los resultados. Si no, las victorias ganadas a duras penas podrían ser anuladas o aún revertidas, y nuestros formuladores de políticas se quedarán con opciones limitadas producidas por la información errónea o desinformación y una percepción resultante de ilegitimidad sembrada por adversarios y competidores que usan la guerra psicológica y de información en ambientes disputados para lograr una ventaja estratégica.

La creciente importancia del dominio de información y rápidos avances tecnológicos proporcionan un medio que cualquier parte podría usar para influir en la toma de decisiones y acciones de otras partes. Como es, la ejecución exitosa de las operaciones de combate no garantiza el éxito en una campaña. En cambio, como fue demostrado en la Operación *Inherent Resolve*, el éxito duradero requiere la *convergencia*, definida en el concepto de combate multidominio del Ejército como «la integración de capacidades en todos los dominios, ambientes y funciones en tiempo y espacio físico para lograr un propósito»<sup>2</sup>. Nuestra experiencia demuestra que la planificación de operaciones alrededor de objetivos de influencia centrales permite el empleo coordinado de todas las capacidades de maniobra, fuegos y otras relacionadas con la información. A la inversa, el uso de las capacidades relacionadas con la información como una acción tardía de la maniobra y fuegos logra, en el mejor de los casos, efectos efímeros. En el presente artículo se destacan algunas dificultades y oportunidades encontradas en el entorno de información—una parte intrínseca de los campos de batalla actuales. El éxito en la competencia por la influencia requiere un cambio de actitud radical.

## Una anécdota

En las secuelas del referéndum de independencia del gobierno regional de Kurdistán el 25 de septiembre de 2017, el primer ministro iraquí Haider al-Abadi indicó su intención de tomar control de todos los cruces fronterizos controlados por las fuerzas kurdas<sup>3</sup>. Esta medida era parte de la consolidación

del control fronterizo iraquí y establecimiento de la soberanía del gobierno de Iraq sobre todo su territorio. Con el entendimiento de que el cruce fronterizo Faysh Khabur era una prioridad para el gobierno iraquí, las fuerzas de seguridad kurdas ejecutaron un plan preventivo para impedir el movimiento del ejército de Irak hacia el puesto fronterizo.

El 24 de octubre de 2017, un convoy de vehículos peshmergas con equipamiento de ingeniería acompañados por un equipo mediático kurdo cruzaron la «Línea Verde», la histórica línea de demarcación entre la región kurda y el resto de Iraq. El convoy kurdo viajó 14 kilómetros al suroeste de la línea de demarcación al pueblo de Asilah, en la provincia iraquí de Ninawa. Las fuerzas kurdas ocuparon el pueblo y, en el transcurso de dos días, diligentemente reforzaron una posición previamente no ocupada que estaba claramente fuera de las fronteras de la región kurda en Iraq que se encontraba a lo largo de la ruta hacia Faysh Khabur.

En la madrugada del 26 de octubre de 2017, un convoy del ejército iraquí que constó de tanques, vehículos mecanizados y vehículos de multiuso de alta movilidad sobre ruedas (HMMWV) se acercó al puesto de control recientemente

**El teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA**, es un estratega con la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-Operación *Inherent Resolve* (CJTF-OIR). Su servicio incluye despliegues en Iraq y Afganistán. Cuenta a su haber con una licenciatura en historia de la Universidad de Mississippi y una maestría en historia de la Universidad de Eastern Michigan, y actualmente es candidato a doctor en historia militar en la Universidad de North Texas. Recibió el Premio distinguido de redacción de la Fundación Histórica del Ejército de EUA (2013).

**El teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA**,

es un analista estratégico con la CJTF-OIR. Su servicio incluye cinco despliegues en Iraq, sirviendo colectivamente más de cinco años en combate. Cuenta a su haber con una licenciatura en administración de mantenimiento de aviación de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle y una maestría en estudios de seguridad de la Universidad de Kansas State. También ha servido en varias posiciones de instructor en el Centro Conjunto de Adiestramiento de Preparación en Fort Polk, Luisiana, y en el Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión, Fort Leavenworth, Kansas.

renovado, y con los medios de comunicación kurdos grabando, ocurrió un enfrentamiento que resultó en la destrucción de un tanque y un HMMWV iraquíes y la muerte de un soldado iraquí (las fuerzas peshmergas también sufrieron bajas, pero no fueron oficialmente reportadas). Los kurdos se dieron

percepciones, moldear las políticas, disuadir acciones desfavorables y coaccionar el comportamiento favorable. Para lograr victorias sostenibles, los comandantes deben aplicar los principios familiares del mando tipo misión y planificación integrada a fin de garantizar la convergencia de las capacidades en todos los dominios.



En este entorno de información, los adversarios, competidores y otras partes usan la información para influenciar a los responsables públicos e influir en sentimientos internos e internacionales en un esfuerzo para gestionar las percepciones, moldear las políticas, disuadir acciones desfavorables y coaccionar el comportamiento favorable.



cuenta de que la información que llega primero a los líderes nacionales —independientemente de su veracidad— normalmente produce el mayor impacto en las decisiones de política. Esta «agresión contra los kurdos» se emitió inmediatamente al mundo. Las «noticias» del incidente rápidamente alcanzaron el público objetivo de los kurdos en las capitales de las naciones occidentales. El cuartel general de la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-Operación Inherent Resolve (CJTF-OIR) comenzó a recibir preguntas de formuladores de políticas sobre por qué el gobierno de Iraq estaba llevando a cabo un ataque no provocado contra las fuerzas kurdas. Aunque, con el tiempo, la verdad absoluta del incidente salió a la luz, los informes iniciales despertaron a responsables públicos en todas partes del mundo y creó la percepción de que Al-Abadi era el agresor en esta última ronda de enfrentamiento entre Bagdad y Erbil. Este es el poder de la información.

## El campo de batalla de percepciones

El incidente antes mencionado no es más que un ejemplo de muchos enfrentamientos en el campo de batalla de percepciones. El campo de batalla físico en Iraq y Siria está revestido con un entorno de información cada vez más complejo. En este entorno de información, los adversarios, competidores y otras partes usan la información para influenciar a los responsables públicos e influir en sentimientos internos e internacionales en un esfuerzo para gestionar las

El entorno de información existe simultáneamente en los dominios físicos, virtuales y cognitivos. Incluye elementos sociales, personales, informativos, de redes y reales. Para demostrar la diferencia, una radioemisora está en el dominio físico, su frecuencia en el dominio virtual y sus mensajes están dirigidos al dominio cognitivo (p. ej., el pueblo). Un planteamiento integrado, que incluye actividades de información, puede seleccionar blancos y entregar efectos en los tres dominios: una radioemisora podría ser destruida, se podría interferir su frecuencia o manipular su contenido para influenciar a sus oyentes.

Nuestros adversarios, competidores y otras partes intentan moldear las narrativas mediáticas a través del uso abierto y encubierto de las noticias y redes sociales. Estas operaciones no siempre buscan la credibilidad. En cambio, su meta es desestabilizar la audiencia objetivo, creando incertidumbre y miedo y socavando la «confianza en las fuentes de conocimientos» y la propia noción de la verdad objetiva<sup>4</sup>. En Iraq y Siria, la CJTF-OIR se encuentra en una guerra de contenido con una variedad de partes, adversarios, competidores y, a veces, hasta nuestros socios. Todas estas partes tienen sus agendas e intereses que impulsarán —a veces despiadadamente— con la esperanza de lograr algún tipo de posición ventajosa. Frecuentemente lo hacen sin preocuparse por las consecuencias que producen sus acciones en cuanto a las normas de comportamiento internacional o poblaciones vulnerables, mucho menos la verdad.



## Actores en el escenario mundial

Aunque una lucha de vida o muerte es infinitamente más seria, algunos aspectos del conflicto en Siria e Iraq, o cualquier otro gran acontecimiento internacional, podrían ser comparados con una producción teatral para describir la competencia por la influencia. Pero a diferencia de las obras teatrales, este ejemplo ilustrativo se representa en el escenario mundial, los actores frecuentemente compiten más que cooperan y cada actor usa distintos guiones. Mientras se desarrolla la obra, los actores revisan sus guiones, a veces por sí solos y otras veces en colaboración, para impulsar la importancia de sus roles, definir quiénes son en el panorama más grande y socavar o disminuir los roles de los otros actores.

La representación de la obra es vista por la audiencia desde su propia perspectiva. Las perspectivas son moldeadas por creencias, ideas preconcebidas, metas y temores. En el área de operaciones combinada y conjunta de la CJTF-OIR (CJOA), las audiencias incluyen todas las poblaciones de Siria e Iraq, compuestas de varias religiones y sectas (chiitas, sunitas, cristianos, alauitas, yazidis y otras), grupos étnicos (árabes, kurdos, turcomanos y otros) y factores demográficos (género, edad, estatus económico y geografía). Las audiencias también incluyen personas influyentes tales como líderes políticos, militares o religiosos y activistas de los medios de comunicación principales y redes sociales. Además, el ambiente de información en Iraq y Siria también puede incluir audiencias más allá de los límites del CJOA, líderes nacionales y formuladores de políticas de EUA, los Estados de la región y la coalición, miembros de la sociedad en los Estados regionales y la coalición (de hecho, la opinión pública en sí misma podría ser considerada como una audiencia) y familiares de los integrantes desplegados de la coalición.

Volviendo a la analogía de una producción teatral, algunos actores en la escena que es Iraq y Siria podrían ser considerados actores maléficos, los cuales definimos como cualquier persona, organización o nación cuyas acciones se oponen o socavan el gobierno de Iraq, las fuerzas de seguridad iraquíes, las Fuerzas Democráticas de Siria o los concejos civiles en Siria. Entre los actores maléficos que están en juego en este entorno, los más destacados son el presidente ruso Vladimir Putin; su viceprimer

ministro y presunto jefe de propaganda Valdislav Surkov; el comandante de la Fuerza Quds de la Guardia Revolucionaria Iraní Qasem Soleimani y el presidente sirio Bashar al-Assad.

Cada uno de estos actores regionales e internacionales aprovechan los esfuerzos de las fuentes mediáticas dirigidas o influenciadas por el Estado que cuentan con décadas de práctica inundando a sus audiencias respectivas con propaganda concebida para apuntalar sus regímenes, promover sus agendas y garantizar su poder e influencia interna y regionalmente. En el contexto de la Operación Inherent Resolve, el resultado ha sido una gran cantidad de reportaje impreciso concebido para urdir y amplificar errores cometidos por la coalición, minimizar las contribuciones y éxitos de la coalición, exagerar el rol positivo de las fuerzas anticoalición en la lucha contra el Estado Islámico (EI) de Iraq y al-Sham, o simplemente propagar la conjetura para incrementar el carácter opaco de la comprensión pública del conflicto. El deseo de estos actores maléficos es crear ambigüedad sembrando discordia y confusión y convertir el entorno de información —en lo que se refiere a este CJOA— en una zona de interferencia de hecho en que toda la información siendo diseminada se considera como igualmente sospechosa por las audiencias, negando así las ventajas de la coalición de precisión y verdad.

## La zona de interferencia de información

Nuestros adversarios y competidores piensan que dominar el entorno de información prepara el terreno para su victoria. En cierto sentido, sus acciones en el entorno de información son similares a la zona de seguridad descrita en la doctrina de la antigua Unión Soviética<sup>5</sup>. Esta doctrina usó las fuerzas delante de la zona defensiva principal en parte para sembrar la discordia y confusión. Sin embargo, esta zona de interferencia ha crecido exponencialmente porque los adversarios y competidores han extendido el campo de batalla a través del uso del ciberespacio, la guerra electrónica y armas de información. Según la doctrina rusa, la información es un arma peligrosa: «Es un proceso barato, una arma universal, tiene un alcance ilimitado, es fácilmente accesible y penetra todas las fronteras de otros Estados sin restricciones»<sup>6</sup>.



(Figura del teniente coronel Luke Calhoun y capitana Jennifer Bales)

## Figura 1. Plataformas competitivas

Nuestros adversarios y competidores usan las plataformas de prensa libre, redes sociales e internet abierto para manipular el sentimiento popular, ofrecer narrativas alternas a los encargados de la toma de decisiones que buscan justificar la inacción, y producir una lucha entre ellos (véase la figura 1).

### La manguera de agua de falsedades

Las prácticas antes mencionadas se observaron tan recientemente como el 14 de noviembre de 2017, cuando los medios de comunicación estatales de Rusia publicaron noticias que alegaron que las fuerzas de la coalición estaban deliberadamente permitiendo que los combatientes del Estado Islámico escaparan de Albu Kamal, Siria. Estas historias incluyeron lo que supuestamente fueron imágenes de satélite atribuidas al Ministerio de Defensa Ruso que parecían mostrar

vehículos y equipamiento del Estado Islámico atravesando el desierto en un convoy. Rápidamente se descubrió —dentro de 24 horas de las historias iniciales— que la «prueba» en vídeo era, de hecho, una captura de pantalla de un juego de vídeo popular. Sin embargo, la desacreditación oportuna de esta propaganda rusa no le impidió al ministro de defensa ruso declarar que sus acusaciones de que EUA y las fuerzas de la coalición estaban apoyando clandestinamente al Estado Islámico eran veraces, aún cuando se vio obligado a admitir que esta prueba específica había sido falsificada<sup>7</sup>.

El ejemplo antes mencionado demuestra que, a veces, la mejor respuesta es ninguna respuesta. Los actores maléficos intentan (aunque esto puede variar según cuál actor maléfico se discute) hacer tantas acusaciones que ocultan la comprensión arrastrando a otra partes en el caos de incertidumbre de información

del cual benefician. Quieren crear un entorno donde las audiencias regionales e internacionales sospechan toda la información. Casi todos los días, gran parte de la propaganda que se inyecta en el entorno de información por actores maléficos se ha convertido en ruido de fondo, especialmente las acusaciones de que Estados Unidos creó y proporcionó fondos al Estado Islámico para justificar su presencia continua en Iraq y Siria y alegaciones de que las fuerzas de la coalición intentan formar un ejército de ocupación en los dos países. Por ejemplo, el actor asociado con el régimen de Assad aseveró que las «declaraciones de Estados Unidos y su así llamada alianza sobre la liberación de la ciudad de Raqqa del control del Estado Islámico [eran] mentiras con el objetivo de desviar la opinión pública de los crímenes cometidos por esta alianza en la provincia de Raqqa»<sup>8</sup>. Estas declaraciones fueron destacadas por el régimen sirio y los medios de la prensa rusos y, luego, amplificadas en las redes sociales.

Los actores maléficos también pueden aprovechar las acciones específicas de la coalición o fuerzas asociadas para apoyar su narrativa con el fin de lograr una ventaja. A finales de noviembre de 2017, un desplazamiento rutinario de vehículos de la coalición a la base K-1, cerca de Kirkuk, Iraq, fue fotografiado y amplificado en los medios de comunicación y sitios web por integrantes de la Unión Patriótica del Partido de Kurdistán como prueba de que la coalición apoyaba la reivindicación del gobierno regional de Kurdistán de poseer Kirkuk, lo cual era disputado por el gobierno de Iraq. Más de un día después de que se publicara la historia, el portavoz de la coalición negó el informe y clarificó la intención del convoy. La demora en expresar las verdaderas intenciones

y postura de la coalición sobre el asunto permitió que la narrativa alterna ganara terreno. En este caso, un actor aprovechó una actividad de la coalición benigna, aún rutinaria, en beneficio propio que, a su vez, socavó los avances de la coalición en Iraq<sup>9</sup>.

Cuando planeamos las operaciones, aún las aparentemente rutinarias tal como el ejemplo antes mencionado, debemos tener presente cómo estas operaciones y



En mensajes de Twitter y Facebook con fecha de 14 de noviembre de 2017, el Ministerio de Defensa ruso intentó usar una imagen (arriba) tomada de un juego de simulación militar de teléfono celular *AC-130 Gunship Simulator: Special Ops Squadron* como «pruebas irrefutables» de la cooperación entre las fuerzas de EUA y los militantes del Estado Islámico en Siria. La captura de pantalla (abajo) es del vídeo de promoción para el juego de simulación militar. Las dos imágenes son idénticas salvo los esfuerzos para ligeramente ocultar los vehículos en la imagen publicada por los rusos. El Ministerio de Defensa no cortó todo el texto del vídeo original en el que se leía «VÍDEO DE DESARROLLO. TRABAJO EN CURSO. CONTENIDO SUJETO A CAMBIOS». (Imágenes del Ministerio de Defensa ruso el *AC-130 Gunship Simulator* respectivamente; véase <https://www.theguardian.com/world/2017/nov/14/russia-us-isis-syria-video-game-still>.)





su percepción en el entorno de información generarán respuestas de nuestros competidores. Estas respuestas y nuestras refutaciones deben ser activamente practicadas en nuestros juegos de guerra y ensayadas tal como haríamos para cualquier otra tarea esencial. Esto significa que los objetivos de influencia deben ser el corazón de nuestros planes. La planificación que se centra en garantizar los objetivos de influencia a través de la configuración de la maniobra, fuegos, actividades de información y actividades de difusión deben formar una parte integral tanto del proceso de la toma de decisiones militar como el proceso de planificación de operaciones conjuntas para ejecutar exitosamente las operaciones ofensiva o defensivas (véase la figura 2). En la base de esto es el desarrollo de una intención de comunicaciones estratégicas que nos permitirá expresar cómo nuestras acciones, postura, presencia y capacidades relacionadas con la información trabajan conjuntamente. A pesar de las destrezas de nuestros planificadores, la mayoría de lo que hacemos será dinámico mientras reaccionamos a acontecimientos imprevistos. Esto requiere agilidad en nuestra capacidad para lograr la coordinación horizontal y lateral, así como recibir permiso para publicar información.

## La red insociable

Es imposible estimar el número de cuentas en las redes sociales, sitios web o blogs relacionados con —si no son, en realidad, controlados por— actores maléficos involucrados en Siria e Iraq, pero llegan a cientos, si no miles de cuentas. Un indicador del énfasis que otros actores ponen en las operaciones en el entorno de información puede ser logrado mediante un análisis de sus esfuerzos en Facebook, la plataforma más popular de las redes sociales usada por los iraquíes, para diseminar noticias falsas. Hay decenas de miles de cuentas en Facebook en Iraq en que se publican y amplifican las noticias falsas y comentarios despectivos contra la misión de la coalición. Por ejemplo, el grupo Kataib Hezbollah de las Fuerzas de Movilización Popular Chiita proiraníes tiene 11 245 seguidores en Facebook y Twitter en las páginas oficiales de sus redes sociales (y decenas de cuentas relacionadas, tanto atribuidas como no atribuidas), su propia agencia de noticias y un canal de televisión satelital. Otro grupo de las Fuerzas de Movilización Popular alineado con Irán, la Organización Badr, administra la Televisión Alghadeer (un canal satelital y de televisión

convencional de noticias en Iraq), con 1 890 000 seguidores de Facebook y Twitter<sup>10</sup>. Nuestros competidores rutinariamente usan sus plataformas de comunicación social y otra infraestructura de información para inundar el entorno de información con información falsa y dañina más rápidamente que la información veraz que publicamos. A veces, ellos lo hacen simplemente como una maniobra de distracción para ocultar sus propios fracasos y pasos en falso. Tienen flexibilidad en parte debido a la falta de transparencia en sus propias operaciones.

Casi todos los actores maléficos que operan en el CJOA son tácticamente ágiles y tienen la ventaja de conocer más profundamente a sus audiencias que los planificadores de operaciones de información de la coalición. No se deben subestimar sus capacidades. Sin embargo, no son invencibles. Un equipo bien preparado en todo el espectro de capacidades relacionadas con la información, trabajando conjuntamente y sincronizado con los elementos de maniobra y comando, puede prevenir o contrarrestar la propaganda del adversario. Un ejemplo de esto ocurrió el 7 de febrero de 2018, cuando fuerzas sirias partidarias del régimen repentinamente comenzaron a bombardear las posiciones de las Fuerzas Democráticas Sirias cerca de Khusahm, Siria, lo cual obligó a las fuerzas de la coalición a responder en defensa propia. En menos de dos horas, la sección de asuntos públicos de la CJTF-OIR, en coordinación con la unidad en el terreno, emitió un comunicado de prensa titulado «Unprovoked attack by Syrian pro-regime forces prompts coalition defensive strikes» [Ataque no provocado por fuerzas pro gobierno sirio incita ataques defensivos de la coalición]<sup>11</sup>. El comunicado de prensa dio lugar a una gran cantidad de consultas mediáticas de todas partes del mundo y el personal de la sección de asuntos públicos de la CJTF-OIR trabajó toda la noche para responder a las consultas con mensajes estratégicos y hacer hincapié en que el ataque era en defensa propia, que las fuerzas pro regímenes habían iniciado el tiroteo y que la CJTF-OIR estaba en contacto con oficiales rusos en Siria todo el tiempo como parte del proceso para evitar conflictos. Con una respuesta rápida, veraz y decisiva, la CJTF-OIR logró el éxito para establecer la agenda de la cobertura mediática que siguió. Incluso los canales de noticias rusos se vieron forzados a incluir la narrativa de acontecimientos de la coalición en sus historias, antes de intentar manipular los mensajes rusos alegando que la coalición estaba apoyando a los terroristas en Siria<sup>12</sup>.

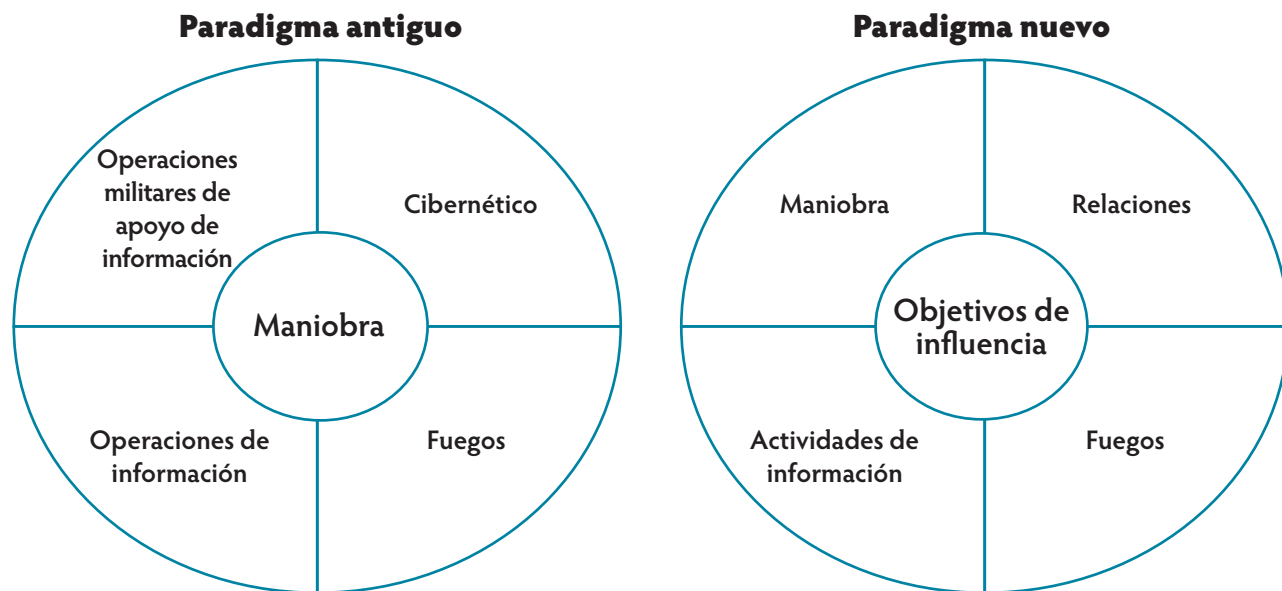
En el otoño de 2017, un periódico turco publicó una historia acusando a Estados Unidos de entregar armas y desplegar a más de 3 000 soldados a Kirkuk, Iraq, un área disputada entre Bagdad y el gobierno regional kurdo. El periódico agregó que el incremento de tropas era un esfuerzo norteamericano para apoyar el referéndum y garantizar el establecimiento de un Estado kurdo independiente<sup>13</sup>.

A pesar de una negación casi inmediata por el portavoz de la coalición, la historia fue retransmitida ampliamente en Twitter por usuarios de las redes sociales en Iraq y Turquía—una nación miembro de la coalición y aliado de la OTAN. Esto demuestra otro factor limitante para contrarrestar la propaganda maligna en el entorno de información: aún cuando se emite una respuesta oportuna, es posible que no afecte la susceptibilidad de la audiencia objetivo a los mensajes malignos. Muchas veces, con el simple acto de responder a las acusaciones de actores maléficos, la coalición corre el riesgo de dar crédito a sus denuncias. Con la negación de estas mentiras, corremos el riesgo de validarlas. En términos prácticos, cualquier respuesta podría dar más tracción a la propaganda original, impulsándola al inicio de la fuente de noticias de los usuarios de Facebook, por ejemplo.

Nuestros socios en las fuerzas de seguridad iraquíes han demostrado una adaptabilidad organizacional admirable en respuesta a las exigencias de la competencia

por la influencia. A diferencia de las fuerzas de seguridad iraquíes, desde el comienzo, el Estado Islámico basó sus operaciones militares en su narrativa y su comunicación estratégica y en apoyo de las mismas. El Estado Islámico capturó la ciudad de Mosul en parte a través de una campaña de influencia polifacética, que propagó el miedo y terror en las fuerzas de seguridad iraquíes y llevó a la rendición de los habitantes de Mosul<sup>14</sup>.

Los líderes de las fuerzas de seguridad iraquíes, la mayoría de los cuales no estaban familiarizados con el poder de las redes sociales, no podían comprender el impacto que los medios de comunicación del Estado Islámico sobre sus fuerzas en la línea del frente en 2014. Las imágenes y vídeos espantosos de decapitaciones y tortura infundieron miedo y terror en las fuerzas de seguridad iraquíes, impulsándolas a abandonar sus posiciones y equipamiento. La coalición trabajó con el Centro Mediático del Ministro de Defensa iraquí, proporcionando asistencia y asistencia para mejorar las capacidades relacionadas con la información y contenido mediático de las fuerzas de seguridad iraquíes. Al principio, era difícil convencer a los altos mandos iraquíes a que apoyaran los esfuerzos del Centro Mediático del Ministro de Defensa. Con el tiempo, los altos mandos iraquíes reconocieron el poder de la información, que llevó al establecimiento de la Célula Mediática de Guerra a mediados de 2015. La Célula Mediática de Guerra se convirtió en el eje de



(Figura del teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr)

**Figura 2. La planificación centrada en los objetivos de influencia**



las operaciones de información y la empresa mediática de las fuerzas de seguridad iraquíes. La célula coordinó los esfuerzos de todos los componentes de las fuerzas de seguridad iraquíes para lograr la convergencia. Se sincronizaron las operaciones Célula Mediática de Guerra con el Comando de Operaciones Conjuntas en Iraq y la CJTF-OIR para garantizar la convergencia de los efectos letales y no letales de la coalición contra el Estado Islámico y esto fue indispensable en el éxito de la campaña para derrotar al Estado Islámico.

## Cómo ganamos

Debemos cambiar nuestra mentalidad colectiva; la influencia no yace exclusivamente en el campo de acción de las operaciones de información. En cambio, ejercer la influencia para lograr nuestros objetivos requiere la convergencia de capacidades en todos los dominios. Necesitamos tener la agilidad en el dominio de las operaciones de información para que exploremos oportunidades y mantenernos al tanto de los cambios en el entorno de información y en el campo de batalla físico para abordar eficazmente los acontecimientos en curso y las narrativas del adversario y, al final, lograr nuestros objetivos de influencia. Para ello, debemos aprovechar las nuevas capacidades mediáticas e impedir su uso contra nuestros intereses, mientras mantenemos la seguridad operacional. La ejecución de operaciones de información eficaces podría darnos más opciones en todos niveles, mientras reduce el número de opciones de nuestros adversarios y competidores<sup>15</sup>. Los comandantes necesitan flexibilidad para influenciar una amplia gama de audiencias objetivos, así como los medios para coordinar más rápidamente entre los escalones y gobiernos.

Para lograr los efectos deseados en el entorno de información, las actividades de nuestras organizaciones socias deben ser aún más sincronizadas con las del resto del Departamento de Defensa y los socios interinstitucionales. Esto requiere la orientación de comunicación estratégica que define la intención de las comunicaciones y proporciona la orientación para la planificación a fin de lograr el efecto de influencia deseado. A su vez, esto facilita la sincronización oportuna y ágil de la ejecución de fuegos, maniobra, actividades de información y enfrentamientos de acuerdo con la intención del comandante. Además, la comunicación estratégica proporciona un marco para hacer posible el mando tipo misión y unidad de esfuerzos. La comunicación estratégica eficaz es un

mecanismo esencial para alinear las actividades de influencia horizontal y verticalmente. El papel del Ejército de EUA en apoyo de la estrategia que incluye todas las instituciones del gobierno para contrarrestar actividades malignas en el entorno de información requiere más claridad junto con la sincronización entre la doctrina y conceptos del Ejército que describen adecuadamente su rol en el entorno de información disputado de hoy en día.

La coordinación y sincronización de todas las capacidades relacionadas con la información en todo el entorno son cruciales en el monitoreo, evaluación y refutación exitosos de la propaganda de actores maléficos para lograr efectos oportunos en el espectro total de capacidades. Debemos también garantizar la consistencia en los mensajes en los comunicados de prensa, declaraciones de portavoz, interacciones con líderes clave, operaciones web, operaciones psicológicas y productos cibernéticos. Esto no sólo es aplicable a las fuerzas armadas sino también los socios interinstitucionales. Como mínimo, los mensajes del gobierno de EUA deben reforzarse mutuamente. Sin una comunicación estratégica integrada, no podemos ejercer la influencia.

En vez de tratar de contrarrestar directamente la propaganda hostil, nuestra meta debería ser contrarrestar sus efectos. Por ejemplo, no debemos participar en una competencia de golpe por golpe con la propaganda rusa. El considerable volumen de propaganda producida por el sistema ruso —acertadamente llamado una «manguera de agua de falsedades»— hace difícil igualar su producción, por no decir imposible. En cambio, el mejor método de reducir el impacto de la propaganda hostil es hacer la audiencia objetivo menos susceptible por medio de la verdad, ya sea de nosotros o de fuentes creíbles en la región o de la coalición<sup>16</sup>.

Nuestros comandantes necesitan la flexibilidad para interactuar con audiencias objetivos relevantes con capacidades relacionadas con la información. Los comandantes deben tener la habilidad para moldear la batalla de percepciones con mensajes mucho antes de la acción decisiva. El comandante apoyado frecuentemente ocupa la mejor posición para evaluar los avances y pérdidas y determinar la publicación de información. El poder para autorizar el uso de selección de blancos no letales debe quedar con el comandante en el terreno. Cuando mantenemos el silencio, cedemos la influencia a otros actores.

El proceso de selección de blancos es concebido para las armas cinéticas y, por lo tanto, tiende a favorecerlas. Sin

embargo, debe centrarse en los efectos deseados en lugar de cuál sistema debe ser usado. La primera pregunta en el desarrollo de un blanco necesita ser «¿Cuáles efectos queremos lograr?» en lugar de una presunción de que implicará el uso de municiones. Los efectos generados por las operaciones de información deben ser considerados para todos los blancos, sin importar cuán cinéticos estos podrían parecer al principio. Por ejemplo, un efecto de «destruir» sobre una posición de combate enemiga podría ser amplificado por las operaciones de información que usan vídeos captados por aviones de EUA para desmoralizar a los soldados en las posiciones de combate cercanas con un folleto, mensaje de radio o comentario en las redes sociales que diga, «Esto es lo que les espera».

A fin de lograr los efectos de influencia requeridos, los soldados que seleccionan los blancos necesitan integrar todas las capacidades relacionadas con la información —asuntos públicos, operaciones militares de apoyo de información, operaciones cibernéticas/web, actividades electromagnéticas cibernéticas, interacciones con líderes clave, contrapropaganda, planes de operaciones de información, comunicación estratégica y operaciones actuales y futuras— en todo el proceso desde el principio. La planificación de estas actividades relacionadas con la información debería ser una parte orgánica del grupo de trabajo de desarrollo de blancos y el consejo conjunto de coordinación de blancos para sincronizar los efectos de fuegos, maniobra y operaciones de información con el fin de cumplir con la intención del comandante.

En muchos casos, las interacciones con líderes clave serán una herramienta importante para influenciar a las fuerzas militares y gobiernos socios y facilitar el flujo de información entre la coalición y nuestros socios. Los estados mayores de las fuerzas de tarea conjuntas deberían estar estructurados o dotados con más soldados para desempeñar este papel crítico de selección de blancos.

La CJTF-OIR ha puesto esta metodología en funcionamiento con la comunicación estratégica en el primer plano para definir la intención del comandante y los mensajes clave—la información y percepción que deseamos expresar. Entonces, las operaciones de información, maniobra, fuegos y actividades de difusión podrían operar de acuerdo con esta intención para influenciar una audiencia objetivo. Hemos institucionalizado un consejo conjunto de coordinación de efectos, que reúnen todos los efectos de sincronización bajo un solo coordinador de efectos conjuntos en la sección CJ-3 (operaciones)

para desarrollar la lista de blancos desde el principio con el uso de una metodología de espectro total y comprensión de cómo podrían lograrse los efectos deseados por medio de una gama de medios cinéticos y no cinéticos disponibles. Las secciones CJ-34 (fuegos) y CJ-39 (operaciones de información) no pueden estar separadas en la etapa de planificación y sincronización. En la entrega y ejecución, las instituciones armadas pueden estar separadas; sin embargo, sus esfuerzos deben mantenerse sincronizados. Todavía queda mucho por hacer para lograr la metodología de selección de blancos en el espectro total a fin de satisfacer los objetivos de influencia, pero vamos por buen camino.

## El camino hacia el futuro

Las fuerzas armadas de EUA deben cambiar su mentalidad para colocar los objetivos de influencia en el centro de su planificación y operaciones. El entorno de información es una parte inherente de los campos de batalla de hoy en día. Como es, la ejecución exitosa de las operaciones de combate no garantiza el logro de objetivos en una campaña. Los requerimientos en las operaciones de información exitosas ya son bien conocidos —el mando tipo misión, sincronización, agilidad, ritmo, planificación integrada y aceptación de los niveles definidos de riesgo— porque usamos principios similares para luchar en el entorno de información como en los otros dominios. No ejecutar las operaciones de esta manera resultará en victorias en el campo de batalla físico siendo negadas o perdidas por la desinformación y una percepción resultante de ilegitimidad sembrada por adversarios y competidores que usan capacidades de guerra de información o guerra psicológica en entornos disputados para lograr una ventaja estratégica. Al influir en acciones mejor que nuestros competidores, también podremos lograr nuestros objetivos con mayor eficacia y garantizar opciones para los formuladores de políticas. Si permitimos nos ganen en la competencia por la influencia, nuestras victorias en los campos de batalla físicos del siglo XXI serán fugaces y las opciones de nuestros formuladores de políticas limitadas. ■

*Nota de los autores: Deseamos expresar nuestro agradecimiento al teniente coronel Matthew Brocklesby, Ejército de Gran Bretaña; teniente coronel John Mark Wilson; mayor Christopher Wattie, Ejército de Canadá; capitana Jennifer Bales y capitán Abdulla Mizead por su considerable asistencia con el presente artículo.*

## Notas

1. Joint Publication (JP) 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 27 de noviembre de 2012), GL-3, accedido 27 de noviembre de 2018, [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3\\_13.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_13.pdf). En la JP 3-13, se definen las operaciones de información como «el uso integrado, en las operaciones militares, de capacidades relacionadas con la información en consonancia con otras líneas de operaciones para influenciar, desestabilizar, corromper o usurpar la toma de decisiones de adversarios o posibles adversarios mientras protegemos nuestra toma de decisiones. También conocidas como IO».
2. El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC), *Multi-Domain Battle: Evolution of Combined Arms for the 21st Century 2025-2040* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, de diciembre de 2017), 73, accedido 28 de noviembre de 2018, [https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDB\\_Evolutionfor21st%20\(1\).pdf](https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDB_Evolutionfor21st%20(1).pdf).
3. «Iraqi Kurds Decisively Back Independence in Referendum», BBC News, 27 de septiembre de 2017, accedido 29 de noviembre de 2018, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-41419633>.
4. Keir Giles, «The Next Phase of Russian Information Warfare», NATO Strategic Communications Centre of Excellence, mayo de 2016, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.stratcomcoe.org/next-phase-russian-information-warfare-keir-giles>; Peter Pomerantsev y Michael Weiss, «The Menace of Unreality: How the Kremlin Weaponizes Information, Culture and Money», *The Interpreter*, 22 de noviembre de 2014, accedido 28 de noviembre de 2018, <http://www.interpretermag.com/the-menace-of-unreality-how-the-kremlin-weaponizes-information-culture-and-money/>.
5. El Manual de campaña (Field Manual) 100-2-1, *The Soviet Army: Operations and Tactics* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 16 de julio de 1984), 6-2, accedido 20 de diciembre de 2018, <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/508>.
6. Jolanta Darczewska, *The Anatomy of Russian Information Warfare: The Crimean Operation, A Case Study* (Varsovia, Polonia: Center for Eastern Studies, mayo de 2014), 13, accedido 28 de noviembre de 2018, [https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/the\\_anatomy\\_of\\_russian\\_information\\_warfare.pdf](https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/the_anatomy_of_russian_information_warfare.pdf).
7. «Russia Posts Video Game Screenshot as 'Proof' of US Helping IS», BBC News, 14 de noviembre de 2017, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.bbc.com/news/world-europe-41991012>.
8. «Foreign Ministry: Raqqa Still Occupied, Can Only Be Considered Liberated When Syrian Army Enters It», SANA, 30 de octubre de 2017, accedido 20 de diciembre de 2018, <https://sana.sy/en/?p=116827>; «US-Led Coalition Celebrates Raqqa 'Liberation' over the Bodies of Their Victims—Damascus», RT, 30 de octubre de 2017, accedido 20 de diciembre de 2018, <https://www.rt.com/news/408165-raqqa-coalition-occupied-not-liberated/>.
9. «US Military Forces Arrive at Tuzkhurmatu to Perpetuate Peace», PUKmedia, 12 de febrero de 2017, accedido 28 de noviembre de 2018, [https://www.pukmedia.com/en/EN\\_Direje.aspx?jima-re=42257](https://www.pukmedia.com/en/EN_Direje.aspx?jima-re=42257); OIR Spokesman (@OIRSpox), «Any movement of @CJTFOIR forces in Iraq ...», Twitter, 29 de noviembre de 2017, 5:04 a.m., accedido 28 de noviembre de 2018, <https://twitter.com/OIRSpox/status/935857070238298112>.
10. Recopilado por la sección de Asuntos Públicos de la CJTF-OIR del sitio web de Kata'ib Hezbollah (Resistencia Islámica), accedido 28 de noviembre de 2018, [kataibhizbollah.com](http://kataibhizbollah.com); página Facebook de la Organización Badr, accedida 28 de noviembre de 2018, <https://www.facebook.com/g.badr.iq/>; James Garrison, «Popular Mobilization Messaging» (ensayo de investigación, International Centre for Counter-Terrorism, The Hague, April 2017), accedido 28 de noviembre de 2018, <https://icct.nl/wp-content/uploads/2017/04/ICCT-Garrison-Popular-Mobilization-Messaging-April-2017-1.pdf>.
11. Combined Joint Task Force—Operation Inherent Resolve Public Affairs Office (CJTF-OIR PAO), «Unprovoked Attack by Syrian Pro-Regime Forces Prompts Coalition Defensive Strikes», comunicado de prensa de la CJTF-OIR PAO, 7 de febrero de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <http://www.inherentresolve.mil/News/News-Releases/News-Article-View/Article/1435218/unprovoked-attack-by-syrian-pro-regime-forces-prompts-coalition-defensive-strike/>.
12. Thomas Gibbons-Neff, «How a 4-Hour Battle Between Russian Mercenaries and U.S. Commandos Unfolded in Syria», *New York Times* (sitio web), 24 de mayo de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.nytimes.com/2018/05/24/world/middleeast/american-commandos-russian-mercenaries-syria.html?smid=fb-nytimes&smtyp=cur>; «US Seizing Economic Assets in Syria instead of Fighting IS—Top Brass», TASS Russian News Agency, 8 de febrero de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://tass.com/world/989092>; «Moscow Raises Questions About US Attack against Pro-Damascus Forces in Syria», Sputnik, 8 de febrero de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://sputniknews.com/middleeast/201802081061470988-us-safe-zone-syria-daesh/>.
13. «US Deploys Troops to Iraq Aiming to Occupy Kirkuk: a Total of 1,700 U.S. Troops Have So Far Been Deployed», *Yeni Şafak*, 22 de septiembre de 2017, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.yenisafak.com/en/world/us-deploys-troops-toiraq-aiming-to-occupy-kirkuk-2794145>.
14. Faisal Irshaid, «How ISIS Is Spreading Its Message Online», BBC News, 19 de junio de 2014, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-27912569>; Jacob Siegel, «ISIS Is Using Social Media to Reach YOU, Its New Audience», *Daily Beast*, 31 de agosto de 2014, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.thedailybeast.com/isis-is-using-social-media-to-reach-you-its-new-audience>.
15. Center for Army Lessons Learned (CALL) Mosul Study Group publication 17-24, «What the Battle for Mosul Teaches the Force», septiembre de 2017, 49, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/Mosul-Public-Release1.pdf>.
16. Christopher Paul y Miriam Matthews, *The Russian «Firehose of Falsehood» Propaganda Model: Why It Might Work and Options to Counter It* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2016).