



El sargento 1º Sediq Kamran del Ejército Nacional de Afganistán (*izquierda*) habla con Sal Jan (*centro*), un civil del Departamento de Defensa de EUA y el sargento 2º Kartton Killebrew de la 344ª Compañía de Operaciones Psicológicas en el Campamento Lindsey, provincia de Kandahar, Afganistán, 28 de octubre de 2010. Killebrew discutió la propaganda creada por su unidad para expresar un mensaje de paz a los habitantes del área. (Foto: Cabo Robert Thaler, Ejército de EUA)

«Los últimos tres pies», reinvirtiendo en la operaciones de información tácticas

Teniente coronel Gregory M. Tomlin, PhD, Ejército de EUA

Siempre me ha parecido que el arte verdadero en esta profesión no es tanto mover información u orientación o política cinco o diez mil millas. Este es un problema electrónico. El arte verdadero es moverlas los últimos tres pies en una conversación de cara a cara.

—Edward R. Murrow

Los líderes en cualquier unidad que ocupa una base operativa avanzada (FOB) por primera vez caminarán por todo el terreno que rodea la base para establecer obstáculos y crear una distancia segura, fuera del alcance de un terrorista suicida que intente atacar. Los soldados construyen torres de observación,

elaboran bosquejos de sector para las armas colectivas, registran los obuses para los fuegos de contrabatería y practican ensayos de reacción rápida para posibles ataques enemigos. Antes de todo cambio de guardia, las escuadras reciben una actualización de inteligencia para garantizar que comprenden la situación enemiga actual. Los comandantes implementan estas medidas de protección de la fuerza para permitir que los que viven en la FOB se centren en otras tareas críticas y, cuando no están de guardia, duerman tranquilos.

Por el momento, considere la eliminación de una o más de estas medidas de seguridad. Tan absurdo como pueda parecer, la Tabla de Organización y Equipamiento Modificada (MTOE) lo hizo, con una reducción en las capacidades de un equipo de combate de brigada (BCT) para maximizar la distancia segura alrededor de una FOB¹. El cambio en la MTOE no afecta el inventario de armas ni de medios de ingeniería disponibles a un comandante de BCT. Más bien, la MTOE revisada eliminó la posición de oficial de operaciones de información (OI) de la plana mayor de brigada, centralizando la planificación de estas actividades a nivel de división. Esta decisión pone en serio peligro la capacidad de un BCT para interactuar con la población en el lugar que, a su vez, da información a las fuerzas amigas sobre comportamientos sospechosos o niega el refugio a las fuerzas enemigas en el área de operaciones de la brigada. De hecho, los resultados

El teniente coronel Gregory M. Tomlin, PhD, Ejército de EUA, es el jefe de la Sección de Doctrina y Política de Selección de Blancos, Dirección de Inteligencia del Estado Mayor Conjunto. Es egresado de la Escuela de William y Mary y cuenta a su haber con un doctorado en Historia de la Universidad George Washington. Es autor del libro *Murrow's Cold War: Public Diplomacy for the Kennedy Administration* y coautor de *The Gods of Diyala: Transfer of Command in Iraq*.

tangibles de las operaciones de Información que se llevan a cabo en el nivel táctico pueden generar una distancia segura de sus adversarios influyendo en la población local para apoyar la misión de la unidad desplegada.

Desde los Balcanes hasta el Medio Oriente y Afganistán, los BCT modulares frecuentemente ocupan ambientes operacionales no contiguos con una autonomía considerable del cuartel general de la división. Por casi dos décadas, el deseo de

proporcionar más recursos orgánicos a un comandante de BCT —incluyendo componentes de inteligencia, transmisiones e ingeniería— llevó a grandes cambios en la MTOE. En 2000, el entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército general Eric Shinseki alabó el programa del Equipo de Combate de Brigada Inicial como «un hito en el camino hacia la transformación de todo el Ejército a una fuerza que es estratégicamente adaptable y dominante en todos los puntos del espectro de operaciones»². Dados los requisitos de misión actuales y posibles en el futuro, la necesidad de llevar a cabo las operaciones de información en el nivel táctico sigue siendo esencial para dominar el espectro total incluido en las operaciones multidominio. Resaltando su relevancia, el secretario de Defensa James Mattis estableció la información como la séptima función conjunta en 2017³. En el presente artículo, se propugna que en la próxima ronda de ajustes en la MTOE, el Ejército debe restablecer la posición de oficial de operaciones de información para empoderar los BCT para refinar su campaña de información al mismo nivel de sofisticación que tienen sus operaciones de maniobra, fuegos y logística.

Olvídese de lo cibernético (por el momento)

Durante la Guerra Fría, la Agencia de Información de EUA coordinó la diplomacia pública y comunicaciones estratégicas en nombre del gobierno de EUA. Por cuatro décadas, la agencia lidió con cómo incorporar tecnologías emergentes —desde radios de onda corta hasta televisión vía satélite y el Internet— en los esfuerzos para avanzar la política de EUA por medio de comunicación con poblaciones extranjeras. El director más célebre de la agencia, Edward R. Murrow, avisó a su personal en contra de obsesionarse con las nuevas plataformas mediáticas y, en cambio, centrarse en mensajes adaptados a audiencias específicas en todas partes del mundo. Llevar el mensaje los «últimos tres pies» frecuentemente requería que los empleados de la Agencia de Información de EUA personalmente interactuaran en la conversación con visitantes inquisitivos en las embajadas, consulados de EUA o en una de más de cien bibliotecas operadas por la agencia en el extranjero. A través de diálogos de cara a cara, muchos extranjeros comenzaron a percibir las diferencias entre las promesas vacías de una utopía comunista y



las posibilidades reales para el progreso ofrecidas por el modelo norteamericano.

Desde la formación del Cibernético de EUA en 2009, la obsesión con la ciberguerra ha dominado las discusiones del Ejército sobre cómo priorizar los esfuerzos de las operaciones de Información. Sin lugar a dudas, la intriga que rodea las campañas rusas de desinformación y el uso prolífico de las redes sociales por al-Qaeda y el Estado Islámico para reclutar a combatientes extranjeros hace necesaria la inversión en medidas cibernéticas defensivas. Sin embargo, mediante el traslado significativo de recursos al 2º Ejército (el componente de servicio del Comando Cibernético de EUA), los altos mandos han sugerido que las operaciones de Información son predominantemente estratégicas en su naturaleza. Además, la eliminación de la posición de oficial de operaciones a nivel de brigada de la MTOE sugiere que el dominio de información no puede ser influenciado significativamente por los que están en el terreno—las personas más capaces de llevar el mensaje los «últimos tres pies» a la población de la nación anfitriona.

El fundamento de las operaciones de información tácticas sigue siendo las interacciones de cara a cara entre los soldados en patrulla y los habitantes del

El teniente primero John Dundee (*izquierda*), un jefe de pelotón en la Compañía A, 1º Batallón, 133º Regimiento de Infantería del Ejército de EUA y el teniente Rastum (*derecha*) de la 1ª Compañía, 1º Batallón, 201º Regimiento del Ejército Nacional de Afganistán hablan con un civil en Ghaziabad, Afganistán, 26 de diciembre de 2010. (Foto: Sgto. 2º Ryan C. Matson, Fuerza de Tarea Red Bulls)

lugar, así como las interacciones entre los comandantes y líderes nativos. Los mensajes de OI desarrollados por el estado mayor de la división proporcionan un punto de partida para preparar a los líderes de pelotón para hablar con aldeanos durante una patrulla o cuando un comandante de compañía se reúne con un administrador civil. Sin embargo, tal como los oficiales subalternos deben desarrollar su propio esquema de maniobra basada en una orden de operaciones del batallón, también deben preparar sus propios mensajes de información en consonancia con los temas de operaciones de información del cuartel general superior para garantizar que ayudarán a cumplir con la intención del comandante. Dado que los comandantes de brigada jamás autorizarían un ataque letal hasta que el oficial de apoyo de fuego refina la posición del blanco publicada en un plan de fuegos del cuartel general de la división, no deben aceptar mensajes genéricos para las interacciones no letales en su área de operaciones.

Las operaciones de información eficaces requieren más que transmitir infomerciales en la radio o cubrir los muros con carteles llamativos que alientan a la población a apoyar el estado de derecho. Para que los temas de operaciones de información influyan en el cambio de comportamiento —para persuadir a las personas de rechazar el atractivo de la campaña de información del enemigo— deben ser entregados de manera que resuenen en un nivel personal. Ganar la credibilidad con una población ya suspicaz de las intenciones de las fuerzas de EUA que operan en su comunidad requiere una voluntad para que los soldados interactúen con la población en el diálogo y se sientan cómodos cuando contestan las preguntas. Con mucha frecuencia, los oficiales de OI formulan mensajes como consecuencia de una crisis o para contrarrestar la acusación falsa más reciente en cuanto a las operaciones de EUA. Tales tópicos suenan a falsos si el BCT no desarrolla el entendimiento mutuo con los habitantes antes de que surja la necesidad de reaccionar a la desinformación.

Se deben refinar los mensajes en el nivel táctico en grupos de trabajo de información a nivel de BCT, donde el oficial de operaciones de información puede colaborar con los representantes del batallón. Los datos ordinarios recibidos de los batallones sobre la demografía del lugar, preocupaciones de seguridad, frustraciones económicas y puntos de vista políticos mejorarán la legitimidad de los mensajes diseminados a los soldados para uso en sus patrullas. Además, la retroalimentación de las previas interacciones proporcionará información a la plana mayor de brigada sobre la recepción de temas específicos por la población, una consideración de planificación inestimable en las futuras iniciativas de OI. Con una evaluación constante de la eficacia de los mensajes, el BCT puede desarrollar los temas de discusión y preguntas que los soldados pueden usar para estimular conversaciones *con* la población nativa, en lugar de *dirigirse a ellos*.

Una vez que la población nativa se sienta cómoda preguntando a los soldados sobre su misión o las metas más amplias de una operación de la coalición, los soldados tendrán la oportunidad de compartir más información personal. Compartir anécdotas personales acerca de la vida en Estados Unidos con un grupo de jóvenes en un campo de fútbol, con mujeres

en un mercado, o con aldeanos ancianos en un café para humanizar las iniciativas de OI y mejorar las posibilidades de fomentar la confianza. En el libro *As Terrorism Evolves*, Philip Seib describe el valor de la metodología de «pensar en lo pequeño»: «Estos proyectos, multiplicados por miles y miles, podrían ayudar a hacer menos atrayente la actividad extremista porque los posibles reclutas concluirían que si bien sus vidas no son ideales, por lo menos existe la posibilidad de mejorar»⁴.

Como multiplicador de fuerza, las reuniones de líderes clave de la población nativa siguen siendo una técnica de cara a cara esencial para que los líderes de BCT colaboren con miembros respetados de la comunidad para elaborar sobre los mensajes de OI en nombre de la unidad. Las personas que sospechan de soldados de EUA son más proclives a confiar en su propio clérigo que denuncia la violencia en un sermón, o su alcalde que alienta a sus votantes a dar información a la policía sobre la ubicación de una célula terrorista. Esto requiere que los integrantes de la unidad persuadan a los líderes que lo mejor para ellos es difundir el mensaje del comando. La falta de un oficial de OI a nivel de brigada limita la capacidad del comando para recopilar y mantener una lista extensa de líderes clave, frecuentemente conocida como «esferas de influencia», en toda el área de operaciones.

Mantener una lista de líderes clave y sus contrapartes designados en el BCT, desde el comandante hasta los líderes de pelotón, ayuda a prevenir el «fratricidio de información». Esta forma de daños no intencionados ocurre cuando dos integrantes de la misma unidad interactúan aisladamente con una persona en el lugar sin coordinar sus mensajes con antelación. Por ejemplo, si los comandantes de batallón y compañía se reúnen independientemente con el jefe de policía de distrito, podrían concordar con promesas contradictorias en nombre de la unidad. Por otra parte, si un comandante de batallón se reúne con el jefe de policía primero, es posible que el jefe no acepte reunirse con un comandante de compañía por el resto del despliegue debido a la percepción de perder el prestigio cuando habla con un oficial de menor jerarquía. La participación del oficial de OI en la programación de interacciones con líderes clave ayuda en el análisis de cada reunión y prepara al representante de la unidad para abordar metas definidas. Si bien los

BCT alternan en el área de operaciones, los líderes en el lugar viven allí y seguirán dedicados a la comunidad por toda la vida, lo que significa que pueden proporcionar la continuidad mientras las nuevas unidades se familiarizan con el ambiente.

Del mismo modo, un oficial de OI puede ayudar a los líderes superiores a llevar a cabo negociaciones, una reunión más sofisticada que una interacción rutinaria con líderes clave de la población. Como sostuvo William Wunderle en un artículo publicado en *Military Review* en 2007, la preparación antes de negociaciones puede ser el paso más importante para lograr un resultado ventajoso para la unidad. En el período antes de la reunión, cada parte «identifica sus puntos fuertes, evalúa sus intereses y se esfuerza por comprender el contexto más amplio de la negociación»⁵. Sin duda alguna, el oficial de inteligencia de brigada debe proporcionar antecedentes sobre la personalidad y puntos de vista de un líder influyente en el área de operaciones. Sin embargo, el oficial de operaciones de información sería más adecuado para organizar una sesión de preparación para que el oficial de mayor antigüedad revise las metas de la negociación, practique las respuestas a preguntas anticipadas y tenga confianza al hablar mediante el intérprete—una destreza subestimada pero esencial para las conversaciones bilingües. Independientemente de si se encuentra presente en la negociación o no, un oficial de operaciones de información debe programar un resumen después de la negociación con el alto mando para evaluar cómo el resultado de la interacción debe dar forma a futuros mensajes.

La integración de todas las capacidades

En la Joint Publication (Publicación Conjunta) 3-13, *Information Operations*, se destaca que en la planificación y ejecución de las operaciones de información, «no importa quién posee las capacidades y técnicas, sino más bien la aplicación integrada de las mismas»⁶. Desde los asuntos civiles (AC) hasta las operaciones psicológicas (PSYOP) y la guerra electrónica, los BCT reciben una variedad de herramientas de apoyo para un despliegue, con otros destacamentos que frecuentemente llegan para participar en el ejercicio de entrenamiento de la brigada en un centro de entrenamiento de combate antes

de desplegarse. Si un comandante y plana mayor de brigada no integran estos elementos singulares en sus operaciones en el entrenamiento, el BCT llega al teatro de operaciones con una desventaja táctica evitable. Sin orientaciones claras de la brigada, las unidades agregadas pueden recibir órdenes de autoridades a nivel de división sobre cómo operar en el sector de la brigada y esto puede llevar a fricción innecesaria entre destacamentos que tienen buenas intenciones y la jefatura de la brigada. Puede tomar meses en el despliegue para que el comandante y la plana mayor se den cuenta de su error antes de integrar las herramientas de apoyo de las operaciones de información en la campaña de información para ganar nuevamente el ímpetu perdido.

Sin bien no es la culpa de ellos, la mayoría de oficiales de operaciones de los BCT de las ramas de blindados o infantería poseen conocimientos limitados en cuanto a las herramientas de apoyo de OI, especialmente porque la mayoría de los destacamentos vienen de la Guardia Nacional o el Componente de Reserva del Ejército. Cuando están bajo presión para publicar una orden de operaciones a tiempo para una sesión informativa o ensayo, los oficiales de las armas de combate fácilmente descartan la función de información a favor de las tareas más comunes de integración de las funciones de mando y control y movimiento y maniobra. Los elementos principales de la plana mayor de brigada incluyen oficiales de grado superior para elaborar los anexos de inteligencia, fuegos, protección y logística de una orden de operaciones, pero sin un oficial de las operaciones de información, es posible que la plana mayor no desarrolle un anexo de información. Sin proporcionar una tarea y propósito para cada herramienta de apoyo de las OI o refinar los mensajes a nivel de división, la brigada tendrá dificultades para incorporar la función de información en la matriz general de sincronización de las operaciones.

Si bien los AC tienen su propio anexo en una orden de operaciones, un destacamento de AC no debe operar en el área de operaciones de un BCT sin una comprensión de los mensajes de información de la brigada. Trabajando con organizaciones no gubernamentales, oficiales provinciales y grupos comunitarios de la nación anfitriona, los soldados de AC coordinan la distribución de asistencia humanitaria, programas



Un DJ afgano de Radio Unidad en la provincia de Logar, Afganistán, transmite a través de una Radio en una Caja (*Radio in a Box* – RIAB), un sistema de radio portátil. El sistema RIAB ayuda los esfuerzos de comunicación con habitantes locales con el fin de contrarrestar las campañas de propaganda enemiga, especialmente en las regiones remotas. (Foto: Sgto. William Begley, Ejército de EUA)

de educación y la construcción de infraestructura pública. Sucesos muy publicitados, tal como una ceremonia de comienzo para un nuevo hospital, reciben mucha atención pública y de los medios de la prensa en el lugar. Sin embargo, la brigada pierde la oportunidad de influenciar a la población si la plana mayor no prepara al comandante de los asuntos civiles para dirigirse a un público cautivo sobre otros temas críticos para cambiar sus percepciones de la misión de EUA o la coalición. Tal como un oficial de operaciones de información podría preparar a los líderes de brigada para las interacciones con líderes clave, el comandante de AC debe consultar con el oficial de operaciones de información antes de reunirse con funcionarios en el lugar sobre el tiempo u lugar de proyectos de asistencia de desarrollo.

Para ampliar aún más los mensajes de la brigada, los equipos de PSYOP llevan a cabo una función de información singular, no solo en las operaciones de estabilización sino también en el conflicto de alta intensidad. Ya sea si el equipo llega con un vehículo equipado con bocinas o su propia capacidad de imprimir hojas de propaganda, las PSYOP pueden producir efectos en masa o enfocados para informar a la población. Durante el proceso de planificación de la brigada, el oficial de operaciones de información podría garantizar que en los cursos de acción

se considere el uso de técnicas de PSYOP para despejar las rutas civiles de tránsito para los convoyes tácticos o engañar a los adversarios sobre el lugar de los esfuerzos principales de la brigada. La planificación de las operaciones de información garantiza que el equipo de PSYOP se encuentra en la matriz de sincronización administrada por el oficial de operaciones, que este equipo participa en los ensayos del BCT y que los comandantes del batallón de maniobra reconocen su requerimiento para proporcionar la protección al equipo.

El oficial de OI también debe integrar al oficial de asuntos públicos. En la campaña de información.

La dependencia en las fuentes de información basadas en la Internet desdibuja la distinción entre las operaciones de información y los asuntos públicos, haciendo imposible dividir las dos funciones de plana mayor en las operaciones multidominio. Como observó Walter Richter en su artículo publicado en *Military Review* en 2009, «Si bien cada ambiente tiene sus propias características, las OI ya no pueden considerar estos ambientes solamente amigos o enemigos»⁷. Además de esta complejidad es el impacto casi instantáneo de un tweet o vídeo en YouTube emitido por adversarios que despiertan reacciones de la población autóctona y la brigada deben considerar su presencia en línea y su capacidad para interactuar con la población nativa a través del dominio virtual.

Normalmente, los BCT mantienen una página en Facebook para compartir información con familias en EUA sobre el despliegue de la unidad, pero los adversarios y habitantes inquisitivos en el área de operaciones también visitan este sitio públicamente accesible. Sin sacrificar la seguridad operacional, un oficial de OI podría ayudar al oficial de asuntos públicos en la consideración de las ventajas de cargar fotos específicas de las interacciones con líderes clave o proyectos de asistencia de desarrollo, consciente de que estas imágenes irían a las redes sociales de algunas personas en el lugar. Las fotos con líderes respetados

de la comunidad no requieren leyendas traducidas en el idioma de la nación anfitriona para dejar una impresión. Sin sacrificar la credibilidad del sitio web de los asuntos públicos mediante el uso del mismo para operaciones de engaño, la inclusión de noticias positivas podría ayudar a la población nativa que visitan la página para navegar el «ruido blanco» de propaganda arrojada por nuestros adversarios y los relatos desatinadamente irrelevantes que tienen la intención de denunciar la misión de EUA o la coalición. Tal como las brigadas deben formar el entendimiento mutuo a través de conversaciones de cara a cara, establecer la credibilidad en el ciberespacio requiere la interacción cotidiana en el nivel táctico.

Si bien las divisiones, fuerzas de tarea conjuntas y comandos combatientes mantienen sus propios sitios web y cuentas en las redes sociales, el establecimiento de puntos de distribución en el nivel de brigada avanzaría aún más la campaña de información. Durante un despliegue, los BCT tienen la responsabilidad de integrar sus mensajes con los desarrollados por sus escalones superiores. Sin embargo, más allá de proyectar mensajes duraderos, la necesidad de informar a la población en el lugar inmediatamente después de una tragedia, tal como un terrorista suicida matando a decenas civiles en un mercado, se necesita el reportaje sobre los acontecimientos sin esperar para recibir autorización de la división por cada tweet o mensaje en Facebook. A falta de un informe oportuno y preciso publicado en línea por un BCT, un adversario puede producir una narrativa falsa que culpa a la brigada por la atrocidad. Aún si la población nativa no considera el relato del adversario convincente, el adversario logra el éxito sembrando dudas en cuanto a la misión de EUA cuando la brigada no aprovecha el dominio de información tan rápidamente como un pelotón reaccionaría a una emboscada enemiga a través del establecimiento de seguridad y la eliminación la amenaza.

Una inversión necesaria

A pesar de la sofisticación de la estructura de los fuegos conjuntos hoy en día, jamás consideraríamos la centralización del apoyo de fuego en el nivel de división. De manera igual, sin un oficial de operaciones de información que prepara a líderes y sincroniza los medios en todo el equipo de combate de brigada

para interactuar dinámicamente con la población en el lugar, los mensajes de información genéricos no influenciarán las percepciones, comportamientos, acciones o inacciones. La falta de un oficial de operaciones de información en el nivel de brigada destaca el concepto erróneo en el Ejército de EUA que la información es una función distinta, en lugar de una capacidad relacionada —que no es diferente de la inteligencia o fuegos— para integrar, sincronizar y dirigir las operaciones.

A falta de un oficial de operaciones de información, ¿quién en la plana mayor es la persona más adecuada para asumir la responsabilidad de la función de información como una tarea adicional? Las prioridades cotidianas abruma al oficial de operaciones y su pequeño grupo de capitanes carecen de las experiencias o entrenamiento formal en las operaciones de información. El oficial de apoyo de fuego —un sustituto favorito desde las misiones de mantenimiento de la paz en los Balcanes en los años 1990— puede parecer una selección lógica, especialmente en las operaciones de estabilización cuando hay pocas plataformas de fuego indirecto que requieren sincronización. Sin embargo, la interacción a través de las operaciones de información no es lo mismo que la selección de blancos para fuegos letales, y sería incongruente intentar alinear los efectos no letales en la población nativa con el ciclo conjunto de selección y evaluación de blancos y fuegos contra los mismos. El ciclo de selección de blancos conjunto que se usa para elaborar la orden de tarea aérea no debe ser aceptado como el mejor proceso para la planificación o evaluaciones de las operaciones de información debido al extenso tiempo necesario para desarrollar la credibilidad e influenciar a la población en el lugar. El éxito de las operaciones de información depende de la interacción constante con la población de la nación anfitriona durante múltiples rotaciones de distintos equipos de combate de brigada, tal como reflejan las operaciones en curso en Afganistán.

Cuando el secretario de Defensa Mattis estableció la información como una función conjunta, ordenó que el Departamento de Defensa considerara las implicaciones en la doctrina, organizaciones, educación y personal. En el presente artículo, se estudió una dimensión que el Ejército debe abordar con la actualización de la Tabla de Organización y Equipamiento

Modificada de los Equipos de Combate de Brigada para restablecer la posición permanente de un oficial de grado superior en la plana mayor de brigada. Reasignar un oficial de plana mayor principal con entrenamiento formal en las operaciones de

información según una descripción de tareas que se concentrará en la función de información empoderará a la plana mayor para que integre más hábilmente las capacidades de OI y refine los mensajes de información en el área de operaciones de la brigada. ■

Notas

Epígrafe. Edward R. Murrow, copia de *Issues and Answers*, ABC, 4 de agosto de 1963.

1. Los titulares de cuenta pueden consultar la Tabla de Organización y Equipamiento Modificada del sitio web del Sistema de Administración de Fuerza del Ejército de EUA en https://fmsweb.fms.army.mil/protected/secure/req_account.asp.

2. Eric Shinseki, citado en «Fort Lewis Brigades Begin Conversion to IBCTs», *Army Logistician* 32, nro. 4 (julio-agosto de 2000): pág. 56.

3. James Mattis, Memorándum al Departamento de Defensa, «Information as a Joint Function», 15 de septiembre de 2017.

4. Philip Seib, *As Terrorism Evolves: Media, Religion, and Governance* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2017), pág. 168.

5. William Wunderle, «Cómo Negociar en el Medio Oriente», *Military Review* 87, nro. 5 (septiembre-octubre de 2007): págs. 50-55.

6. Joint Publication (JP) 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: Government Publishing Office, 20 de noviembre de 2014), pág. I-5.

7. Walter E. Richter, «The Future of Information Operations», *Military Review* 89, nro. 1 (enero-febrero de 2009): pág. 109.