

# La elaboración y gestión de efectos

## La evolución de la profesión militar

Tomado de la revista *Joint Force Quarterly*, 2º trimestre de 2016

James G. Stavridis

Ervin J. Rokke

Terry C. Pierce

Las recientes operaciones realizadas contra compañías y ciudadanos de EUA han recalorado una vulnerabilidad crítica en cómo el Gobierno de EUA piensa en los instrumentos de poder no cinéticos y cómo se defiende en contra de los mismos. Esto es especialmente cierto en el dominio cibernético. En diciembre de 2014, un hackeo muy publicitado de la empresa Sony Pictures Entertainment fue relacionado con un ciberataque patrocinado por el Estado de Corea del Norte. Aparentemente, la motivación de Corea del Norte fue su oposición a la película *The Interview*, una comedia sobre el asesinato del líder norcoreano Kim Jong-un<sup>1</sup>. La administración de Obama respondió a los ciberataques de Pyongyang contra Sony mediante la imposición de sanciones contra la lucrativa industria de armas del país<sup>2</sup>. Es demasiado pronto para saber si esta respuesta fue adecuada y eficaz. Sin embargo, las dificultades evidentes que enfrentamos en determinar cómo responder mejor indican que las presunciones que subyacen las definiciones y responsabilidades de nuestra profesión militar, la mayoría de las cuales surgieron después de la Segunda Guerra Mundial y a comienzos de la

Guerra Fría, urgentemente necesitan ser actualizadas para adaptarse a las nuevas formas de guerra.

El fin de la Segunda Guerra Mundial y el surgimiento de la Guerra Fría resultaron en una oleada de conocimiento académico brillante relativo a la profesión militar. Por ejemplo, en 1957, Samuel Huntington, profesor de Ciencias Políticas de Harvard, publicó su influyente libro *The Soldier and the State* [El soldado y el Estado]. Esto fue un esfuerzo monumental que explica por qué y cómo el cuerpo de oficiales militares moderno representa una profesión en el mismo sentido que las profesiones de la ley, clero y medicina<sup>3</sup>. Surgieron dos temas clave del trabajo de Huntington. En primer lugar, el método óptimo para tener control civil de las fuerzas armadas era la profesionalización de las mismas. En segundo lugar, Huntington sostuvo que la destreza primordial de la competencia militar, exclusiva a la profesión, fue resumida mejor en la frase de Harold Lasswell, «la gestión de la violencia»<sup>4</sup>. En fin, para Huntington, así como para otros eruditos nacionalmente reconocidos de su época, la pericia profesional inigualable de los oficiales militares se centraba en el logro del combate armado exitoso<sup>5</sup>.

Creemos que la primera parte de la teoría de Huntington aún es válida. En una sociedad democrática, las fuerzas armadas son una profesión que requiere el control civil. Sin embargo, sostenemos que la aseveración de Huntington de la «gestión de violencia» como la pericia exclusiva de la profesión militar necesita ser actualizada del modelo de 1957. Consideramos que los integrantes de la profesión militar de hoy en día son «los administradores de efectos» mientras que la responsabilidad principal para la definición de los efectos deseados, especialmente en el entorno estratégico, yace con los líderes civiles a nivel nacional. Esta declaración se basa en el concepto de poder persuasivo (soft power) introducido por el profesor Joseph Nye en 1990, en el que se afirma que «ganar los corazones y las mentes siempre ha sido importante, pero es aún más importante en la era de la información global»<sup>6</sup>. Desde 1990, ha crecido la importancia del poder persuasivo a medida que avanzan las tecnologías de la era de la información. De mayor importancia, la revolución de la información está cambiando la naturaleza del poder e incrementando su difusión, tanto vertical como horizontalmente, señalando el declive del Estado soberano y el auge de un nuevo mundo de tipo feudal<sup>7</sup>. En último lugar, sostenemos que estos efectos coercitivos y persuasivos podrían ser generados no solo en los dominios naturales de tierra, mar, aire y espacio, sino también en el cada vez más importante dominio cibernético artificial.

## El mundo de Huntington: Las relaciones cívico-militares

La profesión militar, tal y como la conocemos, debe mucho al marco innovador de Huntington con respecto a las relaciones cívico-militares y la seguridad nacional. *The Soldier and the State* tiene sus raíces en un mundo bipolar donde la mayoría del poder militar destructivo estaba en manos de Estados Unidos y la Unión Soviética. Uno de los principios clave del trabajo de Huntington es la relación compleja entre las autoridades civiles y militares, con las fuerzas armadas subordinadas al control civil. Él ofrece varios consejos para lograr y mantener la estabilidad y utilidad de esta relación. El resultado de la teoría de Huntington incluye un marco intelectual para analizar hasta qué punto el sistema de relaciones cívico-militares tiende a mejorar o devaluar la seguridad militar de esta sociedad<sup>8</sup>.

El enfoque de Huntington recae en la responsabilidad que tiene el Estado nación de impedir las amenazas que surgen de otros Estados independientes<sup>9</sup>. Según él, lograr una relación estable y productiva entre las autoridades civiles y militares es esencial para la seguridad máxima del Estado. Una presunción clave del modelo de Huntington es que la violencia casi siempre se origina en un Estado nación y se dirige hacia otro Estado nación. En este ambiente, la amenaza o el uso de la fuerza que se representa mediante los ejércitos, armadas, fuerzas aéreas nacionales es la mejor manera para mantener la paz. Por lo tanto, Huntington declara que la pericia exclusiva de la profesión militar es gestionar la violencia.

El modelo de Huntington resultó ser útil por medio siglo, en el cual la seguridad dependió principalmente de las capacidades nacionales para gestionar la violencia en los ámbitos naturales de tierra, mar, aire y espacio. Sin embargo, su modelo no cubre el surgimiento de instrumentos no cinéticos de política exterior, incluyendo aquellos en el dominio cibernético. Especialmente en este dominio, los Estados nación y sus fuerzas armadas ya no son los administradores exclusivos de la fuerza. Una nueva variedad de actores no cinéticos que usan el poder persuasivo en el dominio cibernético, así como en los ámbitos naturales, pueden lograr efectos cinéticos de poder coercitivo (hard power).

Los actores tanto estatales como no estatales que operan en el dominio cibernético han atacado las computadoras de los ministros de Petróleo de Irán, instituciones financieras extranjeras y sectores de energía, y aun líderes políticos y militares de mayor jerarquía, causando graves daños<sup>10</sup>. En 2011, el entonces jefe del Estado Mayor Conjunto, almirante Mike Mullen, declaró que lo cibernético era «la amenaza existencial más grave que está ahí afuera» porque «lo cibernético, en la realidad más que teóricamente, puede atacar nuestra infraestructura y sistemas financieros»<sup>11</sup>. Por ejemplo, los teléfonos celulares son una herramienta indispensable para la prosperidad económica así como para el financiamiento y planificación de las operaciones terroristas. Es de destacar que tales teléfonos celulares que cuestan US\$ 400 hoy en día pueden igualar el poder de computación de la súper computadora más rápida de 1975 que costó US\$ 5 millones<sup>12</sup>.



Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA practican el «planeo de combate» durante el Ejercicio de Entrenamiento Integrado 2-15 en el Campamento Wilson en Twentynine Palms, California, enero de 2015. (Cuerpo de Infantería de Marina/Kathryn Howard)

## Nuevas respuestas a tres preguntas

Nuestro llamado para actualizar las definiciones de Huntington y los consejos ofrecidos a la profesión militar está impulsado por el surgimiento de nuevas respuestas a las preguntas fundamentales que tradicionalmente han sido usadas para definir una situación de seguridad mundial. ¿Quiénes son los actores principales? ¿Qué pueden hacerse el uno al otro? ¿Qué quieren hacerse el uno al otro? Los expertos de política internacional y seguridad nacional, comenzando con el profesor Stanley Hoffmann, de la Universidad de Harvard, nos han enseñado que cuando las respuestas a estas preguntas cambian de manera significativa, el ambiente de seguridad mundial es fundamentalmente alterado<sup>13</sup>. Los ejemplos históricos incluyen la Paz de Westfalia (1648), la Revolución francesa (1789), el Congreso de Viena (1815), la unificación de Alemania (1870) y el fin de la Segunda Guerra Mundial (1945).

Por lo tanto, el surgimiento de nuevos actores (Estados Unidos y la Unión Soviética), capacidades

(armas nucleares) e intenciones (impulsadas por las diferencias entre las ideologías democráticas y comunistas) formaron la plataforma e inspiración intelectual para el «nuevo pensamiento» sobre la profesión militar por los expertos a comienzos de la Guerra Fría. Debidamente, sus análisis y consejos de política se basaron en «nuevas realidades» del período de posguerra y, por último, llegaron a reflejar el efecto deseado de «contención», el cual fue concebido y desarrollado por las autoridades civiles a nivel nacional.

## Las realidades del siglo XXI

Actualmente debemos enfrentarnos a las nuevas realidades del siglo XXI que surgieron con la caída del comunismo y el Imperio soviético en la década de los años 90 del siglo XX. Con otras dinámicas tales como avances increíbles en la tecnología y comunicaciones, así como el fin de la Guerra Fría, el sistema de seguridad mundial, de nuevo, evidentemente ha enfrentado nuevas respuestas a las tres preguntas fundamentales

del profesor Hoffman. Como fue el caso en 1789, 1815, 1870 y 1945, el aspecto global de la seguridad nacional ha cambiado radicalmente.

¿Quiénes son los nuevos actores? Algunos actores en el entorno internacional han desaparecido, mientras otros, incluyendo una variedad de entidades no estatales, han surgido. Surgieron muchos de los grandes actores tradicionales con la Paz de Westfalia en 1648, el tratado que puso fin a la Guerra de los Treinta Años<sup>14</sup>. Este acuerdo preparó el terreno para que las antiguas entidades combatientes tales como familias, tribus, religiones, ciudades y aun organizaciones comerciales se consolidaran y lucharan bajo el monopolio de las fuerzas armadas del Estado nación<sup>15</sup>. Hasta hace poco, este tipo de guerra de Estado contra Estado siguió siendo el modelo estándar. Sin embargo, ahora presenciamos un resurgimiento parcial del modelo que existía antes del acuerdo de Westfalia con la llegada de actores no estatales como el Estado Islámico de Irak y el Levante, Al-Qaeda, Hamas, Hezbolá y otros —incluyendo carteles narcotraficantes y organizaciones criminales—,

que han surgido como participantes muy tangibles en el ambiente de seguridad internacional.

¿Qué pueden hacerse el uno al otro? Como fue demostrado por los ataques del 11-S, estos actores no estatales son capaces de llevar a cabo actos de terrorismo internacional usando varios medios para atacar a los Estados nación, desde operaciones suicidas hasta la decapitación de ciudadanos. Paradójicamente, estos nuevos actores, de manera notable, «regresan al modelo de guerra que funcionó antes del auge del Estado»<sup>16</sup>. Muchos de los actores no estatales también tienen la habilidad de usar los instrumentos modernos no cinéticos tales como los medios de comunicación social y otras herramientas que surgen del dominio cibernético para producir los efectos deseados. Con el uso de estas herramientas, en realidad, ellos han revitalizado y fomentado el concepto de Sun Tzu de «meterse en la cabeza del oponente». Han extendido el campo de batalla más allá de los dominios tradicionales de tierra, mar, aire y espacio para posibilitar, de una manera eficaz nunca vista antes, las luchas intelectuales.



El presidente Obama en una reunión del Consejo Rural en el edificio ejecutivo Eisenhower, Washington, D.C., febrero de 2016. (Casa Blanca/Pete Souza)

¿Qué quieren hacerse el uno al otro? Los Estados nación todavía parecen estar enfocados principalmente en las metas tradicionales de mantener y ampliar su poder e influencia, pero normalmente obedecen a los convenios internacionalmente aceptados de Ginebra para la conducción de la guerra. Sin embargo, esto no es el caso con los nuevos actores no estatales, que frecuentemente han rechazado los convenios aceptados por los actores más tradicionales como los Estados nación desde Westfalia. Para ellos, el campo de batalla ha asumido una variedad de opciones más amplia con menos consideración de conceptos tal como la teoría de guerra justa. De hecho, los ataques recientes en los que se usaron herramientas de programas malignos para hackear entidades empresariales tales como bancos y grandes entidades de mercancía (Target, The Home Depot, Sony y otras), así como cuentas de Internet de personas, demuestran una divergencia de los énfasis tradicionales por combatientes en los blancos militares enemigos.

## La necesidad de una perspectiva más amplia

Los psicólogos cognitivos nos dicen que cuando enfrentamos conjuntos de problemas complejos, estamos «programados» para simplificar nuestra tarea mediante el uso de «marcos, perspectivas o conceptos» a fin de reducir el alcance del problema a un desafío más manejable de elementos pequeños. Sin lugar a dudas, esto está relacionado con el análisis de situaciones difíciles que las naciones enfrentan regularmente en el ámbito de seguridad nacional. Este tipo de análisis yace en el corazón de la «fase de orientación» de John Boyd, el componente más crítico de su famoso ciclo de «observar, orientar, decidir y actuar» (Ciclo OODA)<sup>17</sup>. Esta es la etapa del proceso cognitivo en la que los participantes intentan definir la «realidad» del conjunto de problemas. Con bastante razón, la perspectiva de simplificación tradicionalmente usada por los líderes en un ámbito de seguridad nacional se ha centrado en las armas militares de la época. De hecho, esta tradición ha estado en uso, como mínimo, desde los períodos de la primavera y otoño chinos del siglo VIII al siglo IV a.C. En la actualidad, esta tradición existe en el concepto de guerra de armas combinadas con enfoque en buques, aviones, tanques y misiles.

Los psicólogos cognitivos también nos dicen que las perspectivas de simplificación inevitablemente

resultarán ser inadecuadas para comprender las realidades enfrentadas en los conjuntos de problemas complejos. Previamente hemos sostenido que el concepto de guerra de armas combinadas encuentra esta dificultad cuando se usa como lente<sup>18</sup>. Por ejemplo, en el ámbito de seguridad actual, dicho concepto no considera el dominio cibernético emergente ni los instrumentos no cinéticos de poder que residen en los dominios terrestres, marítimos, aéreos y espaciales. Puesto que el concepto de guerra de armas combinadas limita la «visión» a los instrumentos tradicionales de la fuerza militar, las nuevas formas de poder, incluyendo las que surgen del dominio cibernético, son anomalías y son excluidas de nuestro concepto de realidad. Una comprensión del poder de estas anomalías requiere una nueva forma de pensar y, por lo tanto, una perspectiva más amplia que va más allá de la lente tradicional de la guerra de armas combinadas con concentración en los sistemas de armas del dominio natural. La nueva lente que hemos ofrecido podría correctamente ser denominada el poder de efectos combinados. La configuración del poder de efectos combinados es una manera de maximizar y armonizar los efectos de poder cinético y no cinético. El asunto clave que esta configuración aborda es cuáles efectos queremos lograr mediante el uso del poder tanto coercitivo como persuasivo<sup>19</sup>.

En un reflexivo artículo titulado «Winning Battles, Losing Wars», el teniente general (retirado) James Dubik, Ejército de EUA, sugiere que este dilema ha caracterizado casi todas las guerra después del 11-S y lo atribuye, en gran parte, al «nexo cívico-militar que forma la base de cómo Estados Unidos de América entabla la guerra»<sup>20</sup>. Estamos de acuerdo con esta aseveración y pensamos que el problema surge con el primer desafío en los conflictos internacionales: la selección de los objetivos adecuados de la guerra. Muy a menudo, nuestros objetivos de guerra (efectos deseados) no son precisos, coherentes, ni realistas, con respecto a la pérdida de vidas y gastos que recaen sobre el pueblo estadounidense. Solo se necesitan revisar las dificultades que enfrentamos o recientemente hemos enfrentado en Siria, Irak, Irán, Afganistán y Corea del Norte para comprender cómo se pueden ganar las batallas mientras se pierden las guerras.

Los objetivos de guerra salen mal cuando se basan en evaluaciones defectuosas de la realidad. Las evaluaciones de la realidad son erróneas cuando los conceptos

o «lentes» que usamos para que nos ayuden a comprender las dificultades de seguridad no toman en cuenta los desafíos complejos. En suma, no podemos abordar adecuadamente los aspectos no lineales confusos del conflicto internacional en el mundo actual si dependemos de los planteamientos lineales de guerra de armas combinadas que fueron concebidos para una época más simple de poder coercitivo durante la Guerra Fría. El marco de Huntington de 1957 fue brillante en su diseño de poder coercitivo y nos ha servido bien. Sin embargo, ha llegado la hora de desarrollarlo con las nuevas realidades, incluyendo el poder persuasivo, que corresponden más precisamente con el siglo XXI. Debemos enfrentar los hechos de que la era pos Guerra Fría ha producido respuestas fundamentalmente nuevas a las tres preguntas del profesor Hoffman.

## La necesidad de una nueva forma de pensar

Pensamos que el primer paso en este proceso es cambiar la primera pregunta que frecuentemente se plantea para abordar los desafíos emergentes en el ámbito de seguridad nacional. En lugar del enfoque tradicional en cómo podemos combinar mejor nuestros instrumentos militares para entablar exitosamente las guerras de destrucción, primero debemos tener una respuesta a un desafío fundamental: ¿Cuál es el efecto que queremos lograr? En la mayoría de las situaciones, especialmente a nivel estratégico, esta es una pregunta para nuestros legisladores civiles de mayor jerarquía. Ellos deben ser los principales *determinadores* de los efectos deseados. De igual importancia, deben comprender que sin una definición coherente de los *efectos deseados*, las fuerzas armadas y otras entidades con herramientas de política exterior no están en una posición para elaborar respuestas eficaces más allá del modelo de guerra de armas combinadas. Esto es verdad sin importar cuán precisas sean sus evaluaciones del desafío de seguridad.

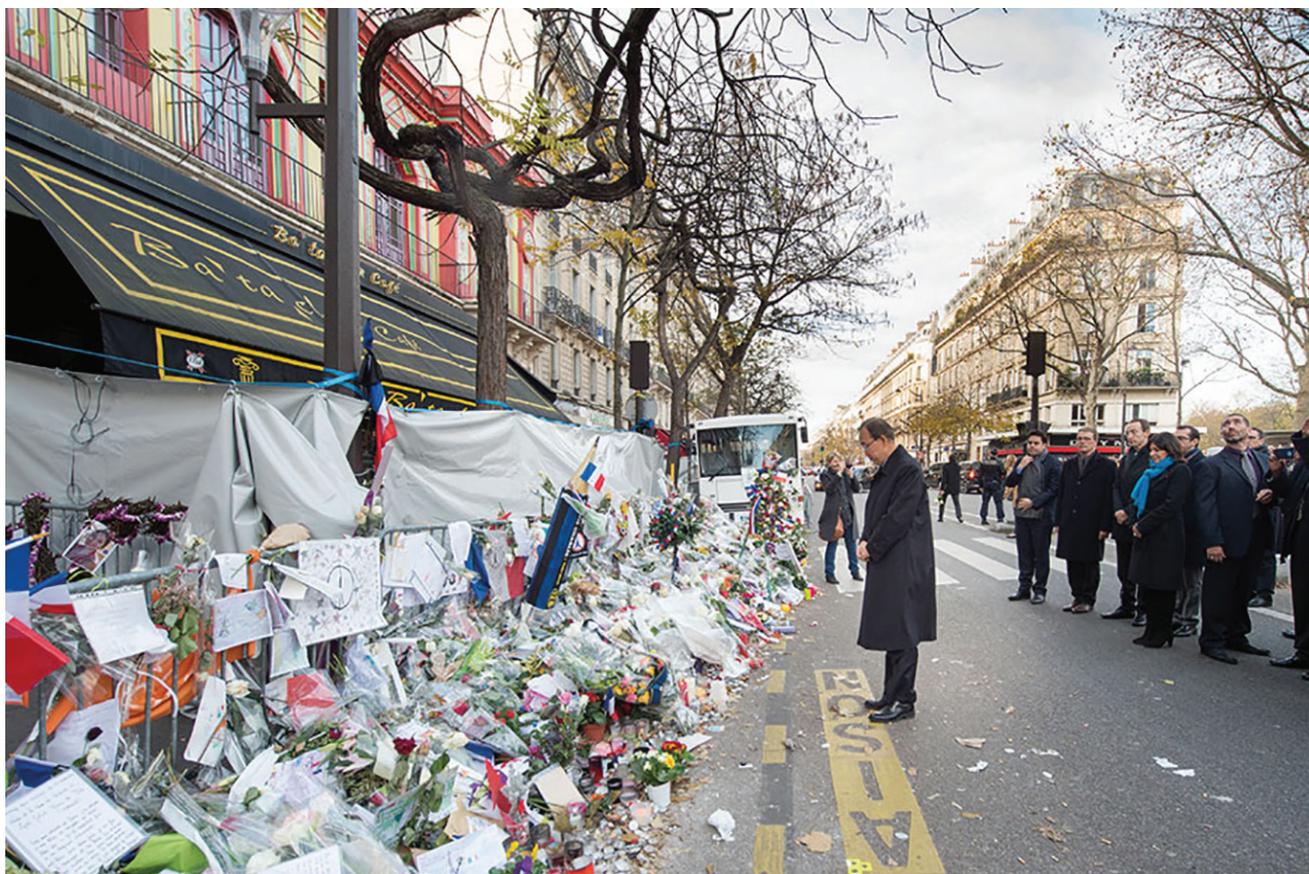
En suma, pensamos que el concepto de control civil de Huntington, con énfasis en la capacitación de nuestras fuerzas armadas, sigue siendo un factor vital a una sociedad democrática. También se necesita la capacidad y voluntad de nuestros líderes civiles a nivel nacional para asumir un rol principal en la determinación y expresión de los efectos deseados. Desde esta perspectiva, la profesión militar debe ser capaz de gestionar el

espectro total de capacidades dentro de su campo de acción, tanto cinético como no cinético, para conseguir los efectos deseados. Esto posiblemente requerirá una ampliación del proceso de capacitación del personal militar. Necesitarán pericia para mejorar la capacidad de gestión de un amplio espectro de herramientas que logren los efectos deseados y también lidien con desafíos menos complejos como las ideas de Huntington de 1957 sobre la gestión de violencia.

Y así es que una nueva pregunta inicial —«¿Cuál es el efecto deseado en el nivel estratégico?»— puede abrir la puerta para una evaluación completa de las dificultades de seguridad y también ofrecer una respuesta a la difícil situación de seguridad en la que nos encontramos. Como tal, ir más allá de un enfoque tradicional en los instrumentos militares, incluyendo una apreciación más equilibrada de las opciones no cinéticas en los dominios naturales de tierra, mar, aire y espacio y, de igual importancia, el dominio cibernético emergente, amplía nuestra perspectiva. Una vez que la autoridad de la seguridad nacional haya desarrollado los efectos deseados, estos se convertirán en criterios que permiten que los profesionales militares lleven a cabo la tarea de organizar, seleccionar e implementar las estrategias e instrumentos de poder adecuados. No hace falta recordar que los efectos deseados existen a nivel operativo y táctico así como a nivel estratégico. Es probable que los líderes civiles exijan mayor participación militar en el desarrollo de efectos deseados en estos niveles menos estratégicos.

## La necesidad de actualizar el marco de Huntington: El ejemplo de Sony

Como hemos escrito en el presente artículo, la respuesta de los líderes de la Nación al ataque cibernético contra la corporación Sony podría ser descrita como perpleja e incluso confusa. No es evidente si fue un ataque contra un interés vital de EUA o, menos grave, un acto de vandalismo. El ataque aparentemente fue producto de una decisión nacional tomada por Corea del Norte, pero el blanco era un actor no estatal (Sony) y la ubicación de la fuerza de ataque bien pudo ser un tercer país. El ataque, a pesar de no ser violento de la manera tradicional, fue serio en el impacto costoso de casi US\$ 300 millones en daños, así como el impacto negativo que tuvo en el valor intrínseco de la Primera Enmienda de EUA. En fin, esto representó nuevas



El secretario general de la ONU Ban Ki-moon rinde homenaje a las víctimas del ataque terrorista en París, Francia. (Naciones Unidas/Eskinder Debebe)

respuestas importantes a, como mínimo, dos de las preguntas fundamentales planteadas por el profesor Hoffman: ¿Qué pueden hacerse los actores el uno al otro? ¿Qué quieren hacerse los actores el uno al otro? Desde una perspectiva tradicional, Corea del Norte no es un nuevo participante en el ámbito de conflictos de nuestra Nación, pero el Gobierno estaba actuando en un nuevo entorno cibernético, haciendo muy distinto el carácter fundamental de lo que enfrentamos cuando el Norte invadió a Corea del Sur en 1950. Como tal, puede haber sido o no una nueva respuesta a la tercera pregunta de Hoffman.

Cualquiera que sea el caso, el clásico modelo de Huntington de 1957 resultó ser un marco inadecuado para lidiar con el ataque norcoreano contra Sony. De hecho, su enfoque estrecho en los instrumentos tradicionales de fuerza pareció sugerir solo dos opciones, las cuales eran inaceptables. Muy pocos, incluyendo el presidente de Estados Unidos, estaban dispuestos a responder con los instrumentos cinéticos de poder. Al

mismo tiempo, Estados Unidos quiso manifestar claramente a Corea del Norte y al mundo que un ataque contra Sony no quedaría impune. Tal vez, este concepto de castigo era el «efecto deseado». Si es así, los instrumentos de poder para crear dichos castigos quedaron, en gran parte, fuera de las herramientas tradicionales relevantes a la definición de «pericia militar exclusiva» como «gestión de violencia».

## Conclusión

Los conflictos de seguridad nacional son cada vez más una batalla de ingenio y debemos actualizar la manera en que los usamos para mantenernos a la par en un mundo cada vez más complicado y en el cual vivimos. El desafío va mucho más allá de lo que pensamos; también incluye cómo pensamos sobre conjuntos de problemas que yacen en nuevas realidades y principios que hacen insuficientes, e incluso irrelevantes, los planteamientos lineales tradicionales. Con estos antecedentes, el marco clásico de Huntington ha resultado



Miles de personas toman parte en una manifestación contra el terrorismo y la guerra en Madrid, España, noviembre de 2015. (Adolfo Lujan)

ser inadecuado cuando se toman en consideración los caminos cognitivos y operativos para enfrentar los desafíos actuales de la fase de orientación y las fases subsiguientes del ciclo OODA de Boyd. Sin embargo, la crisis de Sony pueda proporcionar una importante experiencia de aprendizaje para lidiar con situaciones aún más graves de naturaleza similar en el futuro.

La declaración del general Dubik que nuestra dicotomía moderna de ganar las batallas y perder las guerras puede ser atribuida, en parte, al «nexo cívico-militar que forma la base de cómo Estados Unidos de América entabla la guerra» tiene mérito substancial. Hacer la guerra implica la selección de objetivos de guerra adecuados; esto lo consideramos como la elaboración de efectos deseados y pensamos que esta función es principalmente la responsabilidad de los líderes civiles de mayor jerarquía que formulan las políticas como el primer paso en su matriz de decisión. Tales efectos deseados superan la selección de instrumentos cinéticos

y no cinéticos para el logro de los mismos. Como tal, proporcionan un contexto crítico para la selección de instrumentos relevantes y su despliegue operativo. Somos de la opinión que esto es una responsabilidad administrativa y de liderazgo de la profesión militar.

En resumen, pedimos una nueva forma de pensar por parte de nuestros líderes de seguridad nacional, tanto militares como civiles, y que tomen en cuenta las nuevas respuestas a las tres preguntas destacadas del profesor Hoffman. Esta nueva forma de pensar requiere que adaptemos nuestra perspectiva de simplificación para que corresponda con el mundo más complicado del siglo XXI. También requiere el planteamiento de una nueva pregunta desde el principio: ¿Qué efectos queremos lograr al usar tanto el poder coercitivo como el persuasivo? Afortunadamente, como nos dicen los psicólogos cognitivos, estamos «programados» para hacer esto. ■

El almirante (retirado) James G. Stavridis, Armada de EUA, Ph.D, es el decano de la Facultad de Derecho y Diplomacia Fletcher de la Universidad de Tufts.

El teniente general (retirado) Ervin J. Rokke, Fuerza Aérea de EUA, Ph.D, es el profesor de mayor antigüedad en el Centro de Formación de Carácter y Liderazgo de la Academia de la Fuerza Aérea de EUA.

El capitán (retirado) Terry C. Pierce, Armada de EUA, Ph.D, es el director del Centro de Innovación del Departamento de Seguridad del Territorio Nacional en la Academia de la Fuerza Aérea de EUA.

## Referencias bibliográficas

1. Don Clark y Nathan Olivarez-Giles, «Hackers Hit Sony, Microsoft Videogame Services», Wall Street Journal, diciembre de págs. 27–28, 2014, sección B1.
2. Carol Lee y Jay Solomon, «North Korean Arms Dealers Targeted», Wall Street Journal, 3–4 de enero de 2015, p. A1.
3. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge: The Belknap Press, 1957), p. 7.
4. *Ibíd.*, p. 11.
5. *Ibíd.*
6. Joseph S. Nye, Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (Nueva York: PublicAffairs, 2004), p. 1.
7. Joseph S. Nye, Jr., *The Future of Power* (Nueva York: PublicAffairs, 2011), págs. 113-114.
8. Huntington, p. viii.
9. *Ibíd.*, p. 1.
10. Isaac Porche, Jerry Sollinger y Shawn McKay, «An Enemy Without Boundaries», United States Naval Institute Proceedings 138, nro. 10 (octubre de 2012), p. 35.
11. Jason Healey, «No, Cyberwarfare Isn't as Dangerous as Nuclear War», U.S. News and World Report, 20 de marzo de 2013.
12. James Manyika y col., *Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy* (Nueva York: McKinsey Global Institute, mayo de 2013).
13. Stanley Hoffmann, *The State of War: Essays on the Theory and Practice of International Politics* (Nueva York: PublicAffairs, 1965), págs. 92-93.
14. William S. Lind, «Comprendiendo la Guerra de Cuarta Generación» Military Review, enero-febrero de 2005, p. 12.
15. *Ibíd.*
16. *Ibíd.*, p. 12-16.
17. Robert Coram, *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War* (Boston: Back Bay Books, 2002), págs. 327–344.
18. Ervin J. Rokke, Thomas A. Drohan y Terry C. Pierce, «Combined Effects Power», *Joint Force Quarterly* 73 (2nd Quarter 2014).
19. *Ibíd.*
20. James Dubik, «Winning Battles, Losing Wars», Army Magazine, diciembre de 2014, págs. 16–17.