

LA MANIOBRA DE LOS EJÉRCITOS EN EL
ESPACIO INFORMATIVO

- OPERACIONES DE INFORMACIÓN,
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y
OPERACIONES DE INFLUENCIA -

Lema: "Virreinato de Nápoles"

GLOSARIO

Comunicación Estratégica (EEUU): los esfuerzos del gobierno estadounidense para entender y captar las audiencias con la finalidad de crear, fortalecer o preservar las condiciones favorables para el avance de los intereses, políticas y objetivos del gobierno de los Estados Unidos mediante el uso coordinado de programas, planes, temas, mensajes y productos, sincronizados con las acciones de todos los instrumentos del poder nacional. *Joint Operation Planning, Joint Publication 5-0, 11 de agosto de 2011*

Comunicación Estratégica (OTAN): el uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN -Diplomacia Pública, Información Pública (PA), operaciones de información y operaciones psicológicas (PSYOPS), cuando sea adecuado – en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, para progresar en la consecución de los objetivos de la Alianza. *NATO Strategic Communications Policy, Septiembre de 2009*

Cooperación Cívico – Militar: Conjunto de actividades encaminadas a conseguir el apoyo a la misión mediante la cooperación y coordinación entre el Mando de la Fuerza y el entorno civil del área donde son o van a ser empleadas las Fuerzas Militares. El entorno civil incluye a la población, autoridades, organizaciones y agencias locales, nacionales o internacionales, bien sean gubernamentales o no. (DO1- 001, 3ª. Edición)

Guerra de la Información: conjunto de acciones para alcanzar la superioridad en el ámbito de la información, afectando a la información, los procesos basados en la información, los sistemas de información y las redes de ordenadores del enemigo, al

tiempo que protegemos los propios. *Joint Doctrine for Command and Control Warfare. Joint Pub 3-13.1 7 de febrero de 1996*

Guerra de Mando y Control: Es el uso integrado de operaciones psicológicas, decepción militar, seguridad de las operaciones, guerra electrónica y destrucción física, apoyadas mutuamente por inteligencia, para denegar información a, influir, degradar, o destruir las capacidades de mando y control del adversario, mientras se protegen las capacidades propias de mando y control contra tales acciones. *Joint Doctrine for Command and Control Warfare. Joint Pub 3-13.1 7 de febrero de 1996*

Guerra electrónica: es la acción militar que implica la explotación del espectro electromagnético; comprende la búsqueda, interceptación e identificación de emisiones electromagnéticas, el empleo de la energía electromagnética (incluso la energía dirigida) para impedir o reducir el uso hostil del espectro electromagnético, así como asegurar un uso eficaz por las fuerzas propias (DO1- 001, 3ª. Edición)

Información Pública: Aquella que un mando emite o difunde con el propósito principal de mantener al público informado sobre las actividades desarrolladas por la fuerza ganando así su comprensión y apoyo (DO1- 001, 3ª. Edición)

Operaciones de Información (EEUU): El empleo integrado de la guerra electrónica, las operaciones contra las redes de ordenadores, operaciones psicológicas, decepción militar, y seguridad de las operaciones, en concierto con capacidades específicas de apoyo y otras relacionadas, para influenciar, perturbar, o degradar el proceso de toma de decisiones enemigo, humano o automático, mientras que protegemos el propio. *Joint Publication 3-13 Information Operations, 13 de febrero de 2006*

Operaciones de Información (OTAN): función militar que proporciona asesoramiento y coordinación de las actividades militares de información para crear los efectos deseados en la voluntad, entendimiento o las capacidades de los adversarios, potenciales adversarios y otras partes aprobadas por el Consejo del Atlántico Norte, en apoyo de los objetivos de la Alianza para la misión. *AJP-3.10 Allied Joint Doctrine for Information Operations. November 2009*

Operaciones de Influencia (EEUU, Air Force): Influence operations are employment of capabilities to affect behaviors, protect operations, communicate commander's intent, and project accurate information to achieve desired effects across the cognitive domain. These effects should result in differing behavior or a change in the adversary decision cycle, which aligns with the commander's objectives. *Information Operations Air Force Doctrine Document 3-13, de 11 de enero de 2005*

Operaciones Psicológicas: Son aquellas actividades psicológicas planeadas y dirigidas, en paz, crisis o guerra, a un público hostil, amigo o neutral para influir en sus actitudes y comportamientos que afecten a la consecución de objetivos políticos y militares (DO1- 001, 3ª. Edición)

Seguridad de las Operaciones: el proceso por el que se proporciona la adecuada seguridad a una operación militar mediante el uso de medidas pasivas o activas para negar al enemigo el conocimiento de nuestros dispositivos, capacidades o intenciones (DO1- 001, 3ª. Edición)

ABREVIATURAS

CIMIC:	Cooperación cívico - militar
CIS:	Sistemas de Telecomunicaciones e Información
CNA:	Ataque contra redes de ordenadores
CND:	defensa de redes de ordenadores.
CNO:	Operaciones contra redes de ordenadores
C2W:	Guerra de Mando y Control
C4ISR:	Mando, control, comunicaciones, ordenadores y sistemas de inteligencia
EBAO:	Aproximación a las Operaciones Basada en Efectos (NATO)
EW:	Guerra electrónica
Info Ops:	Operaciones de Información (OTAN)
IO:	Operaciones de Información (EEUU)
JPOTF	Fuerza de Tarea Conjunta de Operaciones Psicológicas (Joint Psychological Operations Task Force)
KLE:	Encuentro con líderes clave (OTAN)
MISO:	Operaciones Militares de Apoyo a la Información (antes, Operaciones Psicológicas) (EEUU)
OPSEC:	Seguridad de las Operaciones
PA:	Información Pública (EEUU)

PI: Información Pública (nacional)

PSE: Elemento de apoyo Psicológico (Psychological Support Element)

PSYOPS: Operaciones psicológicas (nacional)

PSYOP: Operaciones psicológicas (EEUU, en desuso)

PsyOps: Operaciones psicológicas (OTAN)

QDR: Revisión Cuatrienal de la Defensa (Quadrennial Defense Review)

SC: Comunicación Estratégica (EEUU)

StratCom: Comunicación Estratégica (OTAN)

ÍNDICE

Introducción.....	Pág 1
La Guerra de mando y Control y la Aparición de la las Operaciones de Información	Pág 4
Guerra en Afganistán y guerra en Iraq: la evolución de las Operaciones de Información.....	Pág 9
La visión de la OTAN de las Operaciones de Información.....	Pág 18
La Guerra de Afganistán continua: aplicación de las Operaciones de Información y aparición de la Comunicación Estratégica.....	Pág 25
¿Y qué son las Operaciones de Influencia?	Pág 29
Después de la Guerra de Libia, el futuro de las Operaciones de Información y de la Comunicación Estratégica.....	Pág 33
Conclusiones. Conceptos y procedimientos para prevalecer en el ámbito informativo	Pág 37

INTRODUCCIÓN

Las operaciones militares se desarrollan en los espacios terrestre, marítimo y aéreo, y a éstos se ha añadido el espacio y el ciberespacio en los últimos años. Las principales potencias mundiales, con EEUU a la cabeza, han ido avanzando en los desarrollos conceptuales y de las capacidades necesarias para tratar de imponerse en cada uno de ellos, pero esto no ha sido suficiente. En la era de la información se ha hecho imprescindible considerar además el espacio informativo, en el que las fuerzas militares también deben maniobrar cuidadosamente.

Pero el escenario informativo no se puede considerar como un nuevo escenario, ni es independiente de los espacios de enfrentamiento tradicionales. Todo lo contrario, es un espacio en el que las operaciones y sus resultados se proyectan, y en el cual se diseminan mensajes para facilitar el triunfo en los escenarios tradicionales. Y aunque no se trata de una nueva realidad, lo cierto es que su magnitud es ahora increíblemente mayor por el desarrollo de las tecnologías de la información. A esto hay que añadir el empleo que realizan de estas nuevas tecnologías muchos de los adversarios a los que actualmente nos enfrentamos, que además de emplear procedimientos asimétricos en el campo de batalla también hacen un uso maestro del espacio informativo.

Así, hemos visto como operaciones perfectamente preparadas y ejecutadas de forma brillante han sido consideradas como un fracaso, o cuando menos como un esfuerzo inútil, a consecuencia de los efectos creados en el ámbito informativo, amplificadas y multiplicadas hasta límites insospechados a través del uso de las tecnologías de la información. Conscientes de la importancia creciente de esta dimensión de las operaciones, durante los últimos veinte años las organizaciones

militares han desarrollado nuevos conceptos y funciones, a todos los niveles. Mediante este esfuerzo se ha tratado de diseñar el marco de referencia para obtener también en este escenario una posición ventajosa, que permita a la fuerza militar no sólo no verse perjudicada, sino usar este espacio en beneficio propio.

La primera herramienta militar para trabajar en el espacio informativo ha sido, y continúa siendo, la oficina de Información Pública, o lo que es lo mismo, esa parte de la organización militar encargada de relacionarse con los medios de comunicación. Pero este aspecto, aunque de vital importancia, no ha sido suficiente para prevalecer en el espacio de la información, como ha demostrado la experiencia.

Para complementar la actuación de las fuerzas armadas en el espacio informativo, en particular en su vertiente militar, se han desarrollado diversas aproximaciones. En una primera etapa se desarrolló el concepto de la guerra de mando y control. Sin embargo, la evolución de los desarrollos tecnológicos ha hecho que esta idea pronto fuera superada por la aparición de las Operaciones de Información. Sin embargo, existen diversos matices en este concepto según el momento, las naciones, e incluso la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) mantiene su propia visión. Además, en los últimos años han surgido nuevas ideas, para tratar de cerrar fisuras en la aproximación militar al ámbito informativo. La Comunicación Estratégica es el principal de ellos, pero también se habla de percepciones, operaciones de influencia,...

Por si esto fuera poco, muchas veces se encuentran documentos que reflejan aproximaciones apresuradas a estos conceptos, poco rigurosas, que han contribuido a generar no poca confusión. También gran parte de esta terminología ha sido usada en ámbitos muy variados, sin un conocimiento claro de la realidad que se

escondía detrás de cada uno de ellos. Todo esto ha originado una situación de desconcierto en lo referente a la aproximación militar al ámbito informativo, con la excepción de los aspectos desarrollados por Asuntos Públicos.

El objeto de este trabajo es precisamente tratar de entender cómo han abordado los Ejércitos la era de la información, repasando el marco doctrinal y los diferentes conceptos desarrollados. Guerra de mando y control, operaciones de información, Comunicación Estratégica, operaciones de influencia,... van a ser por tanto el objeto de esta investigación, en particular a nivel operacional, al tiempo que se revisa su aplicación en diferentes operaciones. Aunque por limitaciones de tiempo y espacio este trabajo se ha centrado sólo en la doctrina estadounidense y la de la Alianza Atlántica, así como en su aplicación, se considera que las conclusiones son válidas de forma general puesto que se trata de las principales organizaciones militares que lideran los esfuerzos en este campo

Como consecuencia y a la vista de las experiencias más recientes, se propondrá mejorar algunos conceptos y desechar otros, así como depurar los procedimientos, destacando también una serie de aspectos para ser tenidos en cuenta en el futuro.

LA GUERRA DE MANDO Y CONTROL Y LA APARICIÓN DE LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN

El acercamiento militar al ámbito informativo se ha realizado tradicionalmente a través de Información Pública, que mediante sus oficinas de Prensa o Comunicación se encarga de contactar con los diferentes medios de comunicación para proporcionarles información. La creación de esta función reflejaba la concienciación de las organizaciones militares de la trascendencia de la prensa, en su papel de informar a la sociedad civil de la evolución de las operaciones militares. Esta relación se basa en el principio de veracidad, es decir, que todo lo que se cuenta a los periodistas es cierto aunque los contenidos se encuentran limitados por la necesidad de no revelar información que pudiera ser útil al adversario.

Desde principios de los años 80 se empezó a observar que ésta aproximación, aunque de gran utilidad, no cubría todos los aspectos que el escenario informativo presentaba. Existía una vertiente militar, de enfrentamiento en el espacio informativo, que todavía no se había desarrollado al menos de una forma coordinada. Tratando de cubrir esta laguna se empezó a escribir sobre la guerra de la información, partiendo de la idea de la pugna entre dos adversarios para prevalecer en el espacio informativo.

El concepto de Guerra de la Información fue incluido en la publicación conjunta estadounidense sobre la Guerra de Mando y Control en 1996, comprendiendo todas las acciones para alcanzar la superioridad en el ámbito de la información, afectando a la información y a los sistemas y procesos de la información del enemigo, al tiempo que protegemos los propios. La Guerra de Mando y Control (C2W) aparece así como la aplicación específica de la guerra de la información en el ámbito militar,

y suponía el empleo coordinado de los medios militares con el propósito de controlar la información en el medio militar¹. Su definición incluía actividades y funciones, como las actividades psicológicas, la seguridad de las operaciones (OPSEC), guerra electrónica y también la destrucción física de aquellos medios del enemigo con un papel activo en el ámbito de la información.

A primera vista la relación de la guerra de mando y control con el desarrollo de las operaciones puede no resultar claro. Sin embargo, es el flujo de información el que posibilita la toma de decisiones, y por tanto el que la información llegue oportunamente y que sea veraz fundamentará decisiones acertadas. La aplicación de las acciones previstas en la Guerra de Mando y Control pretende ralentizar el ciclo de decisión del enemigo al mismo tiempo que se protege el propio², o dando un paso más, proporcionarle la información necesaria para que obtenga una percepción errónea de la realidad, que le lleve finalmente a una decisión equivocada. Por este motivo, la doctrina estadounidense consideraba que la Guerra de Mando y Control debía ser parte esencial de cualquier operación, al facilitar la consecución de los objetivos militares frente a un enemigo ciego o confundido.

La evolución de la realidad militar, con la introducción de ordenadores y redes informáticas en el ámbito militar (sistemas de telecomunicaciones e información, CIS), da pie a la posibilidad de afectar no solo a los medios de mando y control,

¹ Es el uso integrado de operaciones psicológicas, decepción militar, seguridad de las operaciones, guerra electrónica y destrucción física, apoyadas mutuamente por inteligencia, para denegar información a, influir, degradar, o destruir las capacidades de mando y control del adversario, mientras se protegen las capacidades propias de mando y control contra tales acciones. *Joint Doctrine for Command and Control Warfare*. Joint Pub 3-13.1, 7 de febrero 1996

² El ciclo de decisión fue descrito por el Coronel USAF John Boyd como el ciclo OODA (OODA loop, observe-orient-decide-act) De acuerdo con su teoría, aquel contendiente que consiguiera acelerar este proceso podría reaccionar más rápidamente que su oponente frente a una situación imprevista, obteniendo una ventaja clave para alcanzar la victoria. . *"The Essence of Winning and Losing"*, 28 de Junio 1995

sino también a los nuevos sistemas. Con gran agilidad, la Doctrina estadounidense elaboró un nuevo concepto, más amplio, con el que se trataba de abarcar la nueva realidad: las Operaciones de Información (Information Operations)

Bajo el nombre de Operaciones de Información se incluyeron todas aquellas acciones llevadas a cabo para afectar la información y los sistemas de información del adversario, al tiempo que se defendían los propios³. Es una definición más genérica que la de Guerra de Mando y Control pero trataba de abarcar todos los sistemas de información militares y no sólo los que facilitan el mando y control; su alcance práctico quedaba más claro al tratar las Operaciones de Información ofensivas, estableciendo que las capacidades que emplea son las mismas que utiliza la guerra de mando y control añadiendo ahora las operaciones contra las redes de ordenadores (CNO). Menciona también Información Pública y Cooperación Cívico – Militar (Asuntos Civiles) como capacidades relacionadas con las Operaciones de Información: este aspecto revela ya una visión global del ámbito informativo, frente al que la organización militar se debe presentar de una forma coherente y coordinada.

El enfoque pasa por tanto de estar centrado en los medios de mando y control a la información en general, conscientes de su importancia como base para la toma de decisiones, y se hace más amplio el abanico de medios a emplear. La Guerra de Mando y Control queda como una parte de las operaciones de información, centrada

³ Joint Doctrine for Information Operations. JP 3-13, 9 de octubre 1998, pp. I - 1

en el ámbito de mando y control ⁴, y así durante un periodo conviven en el espacio doctrinal estadounidense ambos conceptos, aunque no será por mucho tiempo.

La Revisión Cuatrienal de la Defensa de 2001(Quadrennial Defense Review, QDR), publicada pocos días después de los ataques terroristas del 11S, consideró esencial a nivel operacional la superioridad en la información y la decisión, y para mantener ese dominio se señalaron como capacidades imprescindibles de la futura fuerza las relativas a Operaciones de Información, inteligencia y el espacio⁵. Las Operaciones de Información pasaban a ser consideradas como una competencia de primer orden para el Departamento de Defensa, teniendo en cuenta el efecto disuasorio que crea la comunicación de las capacidades e intenciones propias, las posibilidades que ofrece el mando, control, comunicaciones, ordenadores y sistemas de inteligencia (C4ISR) en red y las vulnerabilidades que conlleva.⁶

Para cumplimentar este aspecto de la QDR se diseñó una hoja de ruta que abarcara todos los aspectos conceptuales, planes, organización, educación, soporte analítico, así como las capacidades necesarias (Operaciones Psicológicas, Seguridad de las Operaciones, guerra electrónica, decepción y operaciones contra redes de

⁴ La Guerra de Mando y Control (C2W) es una aplicación de las operaciones de información en las operaciones militares que específicamente ataca y defiende los sistemas de mando y control. Las capacidades y actividades empleadas en C2W (operaciones psicológicas, decepción militar, seguridad de las operaciones, Guerra electrónica y destrucción física), así como otros métodos menos tradicionales centrados en los sistemas de información pueden ser empleadas para alcanzar objetivos más allá de las capacidades de mando y control. *Joint Doctrine for Information Operations* JP 3-13, 9 de octubre 1998; pp. GL-4

⁵ De forma más concreta, establecía como una de las metas clave a nivel operacional, “asegurar los sistemas de información en caso de ataque y conducir operaciones de información efectivas”. *Quadrennial Defense Review Report*, September 30, 2001; pp. 43

⁶ “El C4ISR en red se considera un prerrequisito clave para transformar nuestras fuerzas, proporcionando una creciente transparencia del campo de batalla, un suave y efectivo proceso de toma de decisiones y rápidas operaciones basadas en efectos. El C4ISR en red depende de la toma de decisiones automatizadas y se apoya en redes de amplio ancho de banda y capacidades electromagnéticas, con el correspondiente incremento de las vulnerabilidades asociadas que deben ser planeadas y controladas.” “*Information Operations Roadmap*”, 30 de octubre de 2003; pp. 4.

ordenadores), para transformar las Operaciones de Información en una competencia militar al mismo nivel que las operaciones terrestres, aéreas, marítimas o especiales⁷. Se establecía además la necesidad de coordinar las operaciones de información con Información Pública y Cooperación Cívico - Militar, para contribuir a alcanzar los objetivos fijados y asegurar la consistencia del mensaje.

Los resultados de la implementación de esta Hoja de ruta quedarían reflejados en la revisión de la doctrina de Operaciones de Información del año 2006⁸. Pero entre la formulación de esta nueva doctrina y la anterior pasaron muchas cosas. Estados Unidos, como miembro de la Alianza Atlántica tomó parte en las operaciones en la Antigua Yugoslavia. A los atentados de las Torres Gemelas siguió el inicio de la Guerra Global al Terrorismo, la invasión de Afganistán y la invasión de Iraq en 2003. Estas dos últimas operaciones fueron llevadas a cabo por EEUU prácticamente en solitario, con una reducida participación de fuerzas de algunos países amigos y aliados.

⁷ "Information Operations Roadmap" Department of Defense, 30 de octubre de 2003; pp. 4

⁸ Joint Publication 3-13 Information Operations, 13 de febrero 2006. Esta publicación derogaba al JP 3-13, 9 October 1998, Joint Doctrine for Information Operations y el JP 3-13.1, 7 February 1996, Joint Doctrine for Command and Control Warfare (C2W).

GUERRA EN AFGANISTÁN Y GUERRA EN IRAQ: LA EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN

La operación “Enduring Freedom”, lanzada en Afganistán tras los atentados de Nueva York, brindó la oportunidad de probar la doctrina de operaciones de información desarrollada hasta entonces. Durante su primera fase, las actividades militares de información se basaron en el empleo de medios aéreos, tanto para interferir las emisiones de los talibanes como para diseminar los propios mensajes. Los EC-130H Compass Call ⁹ y los EA-6B Prowler ¹⁰ se ocuparon de los primero, mientras que EC-130J Commando Solo¹¹ y el – B (SOMS-B)¹² emitían en frecuencias de radio y de televisión los productos preparados por la Fuerza de Tarea de Operaciones Psicológicas (Joint Psychological Operations Task Force, JPOTF), que contaba con un elemento avanzado en Qatar que se encargó también del desarrollo y producción de octavillas y posters. Además jugaron un importante papel los equipos de operaciones especiales desplegados sobre el terreno, celebrando encuentros con líderes tribales o “señores de la guerra” para convencerlos de que se unieran a la lucha contra los talibanes.¹³

A pesar de la posterior evolución de la operación, los medios a disposición de las operaciones de Información no cambiaron mucho. Aunque se desplegó un Elemento

⁹ El EC-130H Compass Call es una variedad del C-130 Hércules equipada con medios de guerra electrónica que permiten interferir un gran variedad de frecuencias.

¹⁰ Es otro avión especializado en Guerra electrónica, que normalmente se utiliza para apoyar operaciones aéreas y terrestres.

¹¹ Commando Solo es un Hércules modificado para llevar a cabo operaciones psicológicas, capaz de emitir en múltiples frecuencias tanto civiles como militares, e incluso algunas versiones pueden también emitir en frecuencias de televisión.

¹² El “Special Operations Media System – B” (SOMS – B) es un sistema táctico desplegable de emisión de radio y televisión. Está diseñado para actuar como plataforma avanzada para la emisión de productos de radio y televisión.

¹³ COX, John. “Information Operations in Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom – What Went Wrong?” pp. 33

de Apoyo Psicológico (PSE) para llevar a cabo el desarrollo de productos, éstos tenían que imprimirse o grabarse en Qatar, Kuwait o Estados Unidos y posteriormente enviarlos o transmitirlos al área de operaciones para ser utilizados, por lo que no se redujo el tiempo necesario para disponer de ellos¹⁴. Como resultado se perdieron ventanas de oportunidad que de otra forma podían haber sido aprovechadas. En cambio sí se pudo disponer de una Compañía de PSYOPS táctica y una Sección de Cámara de Combate (Combat Camera), que integrada por varios equipos se encargaba de tomar material gráfico que posteriormente se podía entregar a los medios de comunicación o ser empleado para refutar acusaciones, o en el desarrollo de productos para operaciones psicológicas.

Durante los primeros meses en Afganistán, mediante las operaciones psicológicas se trató de explicar a las audiencias locales porqué las fuerzas estadounidenses estaban en Afganistán. Y esto era necesario porque muchos afganos desconocían lo que había sucedido en Nueva York el 11 de septiembre, y porqué los americanos bombardeaban su país y luchaban contra los talibanes. Puede parecer que ésta fuera una tarea superflua, que no aportaba beneficios a las operaciones, pero si no se llenaba el vacío informativo otros lo hubieran hecho en su provecho. Tras esto, las actividades se centraron en poner de manifiesto que los afganos no eran el enemigo, sino únicamente los talibanes por su apoyo a los grupos terroristas. El esfuerzo parece coherente pero los resultados son muy difíciles de valorar, en particular por la falta de datos obtenidos sobre el terreno en aquel momento.

Todavía Afganistán no se había estabilizado cuando en 2003 la Casablanca decidió lanzar la Operación Iraq Freedom, que marcaría el inicio de la intervención

¹⁴ COX, opus cit, pp.33

estadounidense en ese país que se prolongaría hasta diciembre de 2011. Durante su primera fase las operaciones de información llevadas a cabo fueron bastante similares a las llevadas a cabo en Afganistán. Sin embargo, un nuevo objetivo de estas operaciones fue el de tratar de estimular las deserciones en el Ejército iraquí, para que abandonaran la lucha contra las fuerzas EEUU. También se diseminaron octavillas desde aviones, aunque para esto fue necesario competir con las misiones letales que estos mismos medios también tenían que llevar a cabo¹⁵. Se dispuso además de una Compañía de PSYOPS táctica y cuatro Equipos de Cámara de Combate por cada una de las divisiones que participaron en la invasión.

Pero este enfrentamiento duró sólo tres semanas, dando paso a la lucha contra la insurgencia, y mientras tanto se fueron retirando medios capaces de contribuir a las operaciones de información. Al poco tiempo sólo se dispuso de un EC-130J Commando Solo, que podía proporcionar unas pocas horas al día de emisiones y era incapaz de cubrir todo el país, y el SOMS-B que emitía en el área de Bagdad. Y aunque en aquel momento los americanos quizás no lo sabían, esto no era suficiente para competir con los rumores, los medios partisanos y las cadenas pan – árabes como Al Jazeera¹⁶. Por si esto fuera poco, la cantidad de equipos de Cámara de Combate tampoco era suficiente, contando además con escasos medios que posibilitaran la rápida transmisión del material obtenido para permitir su explotación en tiempo oportuno.

Para tratar de suplir las carencias, las unidades de operaciones psicológicas de las divisiones desplegadas contrataron la creación de periódicos, radios y televisiones,

¹⁵ COX, opus cit, pp. 64

¹⁶ COX, opus cit, pp. 45

y aunque no podían competir en calidad con emisiones procedentes de Siria, Irán o la misma Al Jazeera, cosecharon ciertos resultados¹⁷. Sin embargo, en aquel momento era imposible combatir con el rumor, al que los iraquíes estaban acostumbrados tras décadas en las que todos los medios de comunicación estaban controlados por el gobierno.

Pegados al terreno las cosas no marchaban tampoco particularmente bien. Cuando se lanzó la Operación “Vigilant Resolve” para retomar el control de Falluja en abril de 2004, fue necesario suspenderla pocos días después por la retirada de apoyo del gobierno interino de Iraq y por presiones internacionales, que acusaban a las tropas estadounidenses de daños colaterales y un empleo excesivo de la fuerza. En definitiva, a pesar de que los marines ganaron todos los combates dentro del marco de las reglas de enfrentamiento en vigor, esa batalla se perdió a causa de la falta de un componente informativo en el plan que previera como mantener el apoyo de las audiencias, mientras que los insurgentes establecieron contactos con medios de comunicación de ámbito global a los que proporcionaron la información que ellos querían presentar¹⁸.

No obstante, el aprendizaje de los errores fue rápido. Cuando la operación se volvió a plantear después del verano, se elaboró un plan detallado para controlar el espacio informativo antes de la operación y durante la misma. Se estableció una situación de partida favorable justificando la necesidad de la operación y manteniendo encuentros con líderes clave, y durante su desarrollo se hizo uso de la decepción, se restringieron comunicaciones enemigas, se llevaron a cabo

¹⁷ Posteriormente muchos de estos medios quedaron afiliados bajo la Iraqi Media Network, aunque la población continuaba asociándolos con la Coalición. COX, opus cit, pp 46

¹⁸ METZ, Thomas. “Massing effects in the Information Domain”, pp. 6

operaciones psicológicas para persuadir a los insurgentes de que se rindieran y a los civiles de que abandonaran la ciudad, y se exigió a las fuerzas una disciplinada ejecución que evitara cualquier exceso. Los resultados fueron muy diferentes.

Desafortunadamente, ese mismo año saltó a la luz el escándalo de las torturas y humillaciones cometidas por soldados norteamericanos en la prisión de Abu Ghraib, constituyendo el retroceso más importante que sufrió la imagen de Estados Unidos en Iraq y seguramente en todo el mundo árabe. No existen recetas para evitar este tipo de problemas, y el único esfuerzo que se puede realizar es en el campo de la formación y la educación, y en el control de los medios de toma de imágenes para garantizar la seguridad de las operaciones. En cuanto al ámbito informativo, Información Pública debe tener preparados con antelación planes para este tipo de eventualidades y las Operaciones de Información deben contribuir a este esfuerzo informativo, tratando de mitigar los efectos negativos que este tipo de informaciones produce.

La escasez de medios para llevar a cabo Operaciones de Información llevó a establecer nuevos contratos para suplir las carencias. Este fue en 2005 el caso de Lincoln Group, al que se le encargó la difusión de noticias que reflejaran los éxitos de la coalición para mejorar su imagen pública. A cambio de que sus artículos fueran publicados, esta empresa pagó a los principales periódicos iraquíes, lo cual entra dentro de la práctica habitual. El problema fue que estos artículos, aunque lo que contaban era esencialmente cierto, se presentaban como escritos por periodistas iraquíes independientes, lo que de hecho suponía un engaño para sus lectores. Cuando esta situación fue descubierta por *Los Angeles Times* el escándalo fue mayúsculo, todavía mas cuando al mismo tiempo el gobierno estadounidense trataba de inculcar a los periodistas iraquíes los principios democráticos, la

transparencia y la libertad de expresión, en un país que emergía después de décadas de dictadura y corrupción política .¹⁹

Pero no todo fueron problemas, también hubo éxitos. Nuevos contratistas se hicieron cargo de la dirección de la ya citada Iraqi Media Network, que con el paso del tiempo se expandió, cambio el nombre a Al Iraqiya y ganó a audiencia, hasta el punto de cubrir todo el país con sus emisiones de radio y televisión y actuar como la radio y televisión nacionales.

Con todo, en 2006 se empezaba a constatar que las operaciones de información llevadas a cabo en Afganistán no alcanzaban los objetivos propuestos, y tampoco en Iraq las cosas iban mucho mejor. Como consecuencia se estaban empezando a emplear sobre el terreno nuevas herramientas y depurando los procedimientos, y en particular podemos citar el incremento de la comunicación directa con la población, los encuentros con líderes clave y la organización de reuniones como las yirgas (consejos locales de ancianos)²⁰.

En todo caso se pueden observar importantes diferencias entre la forma de llevar a cabo las Operaciones de Información en las primeras fases de ambas operaciones, y la forma de actuar en este campo con posterioridad. Inicialmente, parece que se dispone de medios suficientes para llevar a cabo las Operaciones de información en un conflicto de alta intensidad. Pero no deja de ser una apariencia, porque cuando

¹⁹“U.S military covertly pays to run stories in Iraqi press” by Mark Mazzetti and Borzou Daragahi. Los Angeles Times, 30 de noviembre de 2005.

²⁰“Los mayores éxitos de las operaciones psicológicas tuvieron lugar en el área de las comunicaciones cara a cara y las reuniones con las jirgas (consejos locales de ancianos), encuentros con líderes clave, y estableciendo relaciones individuales con miembros de los medios de comunicación afganos. También el concepto de que cada soldado es un agente de operaciones psicológicas, como hizo el 1 Batallón del 5 de Marines y otras unidades, fue también muy efectivo” MUNOZ, Arturo. “U.S. Military Information Operations in Afghanistan: Effectiveness of Psychological Operations 2001–2010” pp. Summary XVI y 16.

se alcanzan los objetivos militares previstos parece que todo ha ido bien y que cada acción ha sido efectiva para alcanzar los resultados. Pero no tiene por qué ser así, y en el caso de las Operaciones de información durante este periodo se echa de menos una medición objetiva de su efectividad.

Durante el desarrollo de la fase de contrainsurgencia, o si queremos de estabilización, la situación cambia radicalmente. El enemigo es mucho más escurridizo y surgen nuevas limitaciones al empleo de la fuerza, lo que dificulta las operaciones militares tradicionales. Por otra parte, el despliegue sobre el terreno permite nuevas actividades que antes no se podían realizar, como la comunicación directa con la población o los encuentros con líderes clave. Por tanto no resulta extraño que en esta nueva situación, los Comandantes busquen alcanzar mediante las Operaciones de información los resultados que ahora no pueden obtener mediante las operaciones tradicionales.

Las enseñanzas adquiridas hasta entonces en ambos conflictos tuvieron su reflejo en la nueva Doctrina estadounidense de Info Ops del año 2006. Se lleva a cabo una revisión conceptual, clarificando las definiciones al tiempo que deshecha otros conceptos por considerarlos ya innecesarios, como sucede con los de guerra de mando y control y guerra de la información. Sin embargo, el principal objetivo deja de ser la información, elemento en el que se basa la toma de decisiones, para volver a ser el proceso de toma de decisiones en sí. Así, la nueva definición de operaciones de información las describe como el empleo integrado de la guerra electrónica, las operaciones contra las redes de ordenadores, operaciones psicológicas, decepción militar, y seguridad de las operaciones, en concierto con capacidades específicas de apoyo y relacionadas, para influenciar, perturbar, o degradar el proceso de toma de decisiones enemigo, humano o automático,

mientras que protegemos el propio.²¹ Es mucho más concreta que la anterior y como vemos incluye ya como una capacidad clave para las Operaciones de Información las operaciones contra las redes de ordenadores (CNO,s), respondiendo así a los avances tecnológicos.

Fruto directo de la experiencia bélica es la inclusión de la Cámara de Combate como una de las capacidades en apoyo de las Operaciones de Información²², proporcionando material gráfico que puede ser mostrado para desmentir acusaciones. Otro aspecto novedoso extraído de las operaciones en Afganistán y en Iraq es la relación más estrecha entre Operaciones de Información y el proceso de selección e inteligencia de objetivos (targeting), estableciéndose que representantes de unos y otros asistan a las reuniones propias de ambos procesos a fin de facilitar la coordinación acciones y mensajes.

También la nueva doctrina insiste mucho más en la necesidad de coordinación y sincronización con Información Pública para evitar mermas en la credibilidad, aplicando las lecciones aprendidas en particular de Iraq.²³ La inclusión por primera vez del nuevo concepto de Comunicación Estratégica (Strategic Communication²⁴) puede tener también esta intención, estableciendo de forma clara que la única misión del Comandante Operacional en este campo es asegurar que los mensajes

²¹ Joint Publication 3-13 Information Operations, 13 de febrero de 2006, pp. I-1

²² Durante las operaciones en los Balcanes, las fotografías hechas de las actividades llevadas a cabo por las fuerzas estadounidenses o sus aliados fueron una poderosa herramienta de información, mediante la que se documentaban las actividades o eventos para su uso tanto por PA como por PSYOPS. RICHTER, Walter. "The future of Information Operations", pp. 106

²³ "Sin embargo, parece existir un creciente reconocimiento entre los guerreros de que se necesita una aproximación más amplia y agresiva, comprehensiva y holística, a las operaciones de información – una aproximación que tenga en cuenta los retos del escenario informativo global e integre perfectamente las funciones tradicionales de IO y PA – para alcanzar el éxito en el campo de batalla de la era de la información" METZ, Thomas y otros. "Massing effects in the Information Domain", pp. 5

²⁴ Joint Publication 3-13 Information Operations, 13 de febrero de 2006, pp. I-10

diseminados mediante Operaciones de Información, Información Pública u otros, están convenientemente sincronizados y son coherentes, y que contribuyen a alcanzar los objetivos fijados para la Comunicación Estratégica.

Sin embargo algunas actividades que habían probado su valor en operaciones no fueron incluidas en la Doctrina del año 2006. Así, no encontramos ninguna referencia a reuniones, encuentros o comunicación directa, salvo una vaga mención de la posibilidad de interactuar con líderes, civiles o militares, que pudieran influir en el resultado de las operaciones militares. El motivo puede encontrarse en el hecho de que la mayoría de estas actividades se desarrollaron en operaciones de paz o en fases de estabilización, por lo que no se consideró conveniente incluirlas en una doctrina de Operaciones Información centrada en el conflicto de alta intensidad ²⁵.

Desde la publicación de esta última doctrina hasta ahora la nueva experiencia acumulada ha sido muy grande, mientras las tropas norteamericanas continúan en Afganistán volcadas en tareas de contrainsurgencia. Numerosos cambios quedan por tanto pendientes, pero de una manera u otra las Fuerzas Armadas estadounidenses se encuentran cada vez más convencidas del importante papel de las Operaciones de información²⁶

²⁵ Señala Richter que en el caso de los Balcanes, la causa más probable por la que las enseñanzas obtenidas no quedaran reflejadas en la doctrina es que fueran vistas como provenientes de una operación de paz y por tanto no aplicables a un conflicto de alta intensidad. RICHTER, Walter. "The future of Information Operations", pp. 112

²⁶ Prueba de esto podría ser el reciente cambio del término Operaciones psicológicas (PSYOP) por operaciones militares de apoyo a la información (Military Information Supporting Operations, MISO) PADDOCK, Alfred. "PSYOP: On a Complete Change in Organization, Practice, and Doctrine"

LA VISIÓN DE LA OTAN DE LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN

Tras la firma de los acuerdos de Dayton en 1995, la OTAN recibió la misión de desplegar una fuerza de implementación (IFOR) en Bosnia Herzegovina, y posteriormente una fuerza de estabilización (SFOR) que permaneció allí hasta 2004.

Durante estas operaciones de la Alianza en los Balcanes no se desarrollaron operaciones de información como tales, sino operaciones psicológicas con el propósito de influir a la población y a las antiguas facciones beligerantes para que cooperaran con la OTAN²⁷. Se editó un periódico semanal, una revista mensual para la juventud, se abrieron estaciones de radio que emitían música, noticias y mensajes, se emitieron anuncios en televisión y se distribuyeron posters y murales. A pesar de las reticencias iniciales de Información Pública, por el temor de ser asociados con PSYOPS y perder la credibilidad, se pudieron coordinar la información y los mensajes que se diseminaban por Información Pública, Operaciones Psicológicas y a través de la Cooperación cívico - militar²⁸, lo que evitó contradicciones al tiempo que posibilitaba reforzar los resultados.

También se estableció cierto grado de cooperación con otras organizaciones internacionales que operaban en Bosnia, llevándose a cabo una rueda de prensa diaria en lo que si bien cada organización expresaba sus puntos de vista, requería

²⁷ COMBELLES, Pascale. "Target Bosnia: integrating information activities in peace support operations. NATO-led operations in Bosnia-Herzegovina. December 1995-1997" pp. 57.

²⁸ "Muchos oficiales durante las operaciones de la OTAN en Bosnia Herzegovina alabaron la estrecha relación entre Información Pública, operaciones psicológicas y la información difundida por la Cooperación Cívico - Militar" COMBELLES, opus cit, pp.93

una coordinación previa y servía para dar una imagen de unidad de la Comunidad Internacional en la resolución de los problemas de la región.²⁹

Sin embargo, dentro del propio Cuartel General la coordinación no fue tan buena como hubiera sido deseable, en particular con la parte de operaciones. Ese fue el caso de la campaña llevada a cabo en 1996 para fomentar la libertad de movimientos, cuando la Fuerza de Estabilización de la OTAN no estaba en condiciones de garantizar la seguridad de aquellos que se atrevieran a cruzar la línea de separación interétnica. Como consecuencia, y dado que la situación era conocida por las audiencias, esta campaña no consiguió ningún resultado salvo el de erosionar la credibilidad de la Alianza³⁰.

No obstante, los peores resultados se alcanzaron en el campo de la contra propaganda: en diversos casos, la fuerza de la OTAN no tuvo conocimiento de lo que se había dicho en los medios de comunicación locales por lo que no pudo llegar a responder, ni a través de Información Pública ni Operaciones Psicológicas. El motivo de estos errores se atribuye a una coordinación deficiente con la célula de inteligencia³¹, aunque posteriormente el problema se solucionó proporcionando a Información Pública un equipo encargado de monitorizar los medios de comunicación.

Pero también hubo prácticas que fueron muy efectivas. La interacción de las tropas desplegadas sobre el terreno con la población resultó muy útil para contribuir a diseminar los mensajes, y en este aspecto tanto su presencia como su postura

²⁹ COMBELLES, opus cit, pp. 100.

³⁰ COMBELLES, opus cit, pp. 124

³¹ Por una parte, PA consideraba que una estrecha relación con inteligencia podía reducir su credibilidad, y por otra parte la célula de inteligencia carecía de conciencia de que no estaban cubriendo un aspecto importante del campo de la información. COMBELLES, opus cit, pp.126

(entendiendo como tal la disposición a relacionarse con la población) jugaron un importante papel³²

Pero a pesar de toda la experiencia acumulada, la OTAN no desarrolló su primer concepto de Operaciones de Información hasta 1998. Pocos meses después se produjo la intervención en Kosovo (operación Allied Force), incluyendo una campaña de bombardeos aéreos entre el 24 de marzo y el 10 de junio de 1999. Sin duda, no había habido tiempo suficiente para implementar este Concepto, y de hecho todavía no se había elaborado una doctrina conjunta.

Desde el punto de vista informativo, las circunstancias eran bastante desfavorables: no había podido aprobarse un mandato de Naciones Unidas para llevar a cabo la operación, lo que le restaba legitimidad a pesar de tratarse de una guerra humanitaria, y la operación se basaba en el empleo de la fuerza, con los consiguientes riesgos. Los bombardeos aéreos de la OTAN duraron 78 días, hasta que el presidente serbio Slobodan Milosevic aceptó la entrada de fuerzas terrestres de la OTAN en la provincia kosovar.

Como era de esperar los daños colaterales se produjeron. A primeros de mayo los aviones de la OTAN atacaron un convoy de refugiados kosovares al confundirlo con tropas serbias y mataron a 50 personas, y pocos días después se bombardeó por error al embajada de Pekín en Belgrado, matando a 3 ciudadanos chinos. La gestión

³² En gran medida, la interacción de cualquier soldado con los habitantes de la zona puede ser usada para promover los objetivos del Comandante de la operación. La postura de la fuerza manda un mensaje. Las interacciones diarias entre los soldados y la población local puede ser usada para diseminar más profundamente el mensaje del Comandante de la Operación. COMBELLES, opus cit, pp. 141

por parte de la OTAN de estos errores frente a la opinión pública fue deficiente³³, lo que fue aprovechado por Serbia y otras partes para incrementar el rechazo a la intervención de la OTAN.

En el campo de las Operaciones de información, el ataque más controvertido fue el llevado a cabo contra la Radiotelevisión Serbia el 23 de abril de 1999, que causó 16 muertos y fue justificado por la OTAN al considerar ésta como un elemento clave de la maquinaria de propaganda de Milosevic³⁴. También se destruyeron repetidores, transmisores y otras instalaciones, pero el gobierno serbio fue capaz de restablecer las emisiones en breve utilizando medios pertenecientes a las cadenas independientes³⁵. La primera de estas actuaciones suscitó diversas condenas y numerosas críticas, y ambas revelan un pobre planeamiento, al no ser capaces de impedir la continuidad de las emisiones y por el contrario, causar a la Alianza más perjuicios que beneficios.

El empleo de las bombas de grafito, que al lanzarlas sobre las centrales eléctricas provocaban la interrupción del suministro pero sin crear daños permanentes, es otra acción en el campo de las Operaciones de Información, interrumpiendo la vida normal de los ciudadanos en gran parte de Serbia. Sin duda, se trataba de presionar a las audiencias serbias para que rechazaran las actuaciones de su gobierno, y no

³³ Entre otras causas se señala la falta de monitorización de los medios de comunicación serbios, lo que no proporcionó una alerta temprana que permitiera preparar una respuesta apropiada y a tiempo. RIEGERT, Kristina. "The Struggle over the Information Space in NATO's War for Kosovo" pp 70

³⁴ Existió controversia en su momento acerca de si el personal de la Radiotelevisión serbia había sido previamente avisado de que los estudios podían ser atacados por la OTAN. Finalmente, en 2002 un tribunal serbio condenó al entonces director de la entidad a 9 años y medio de prisión por no haber protegido a sus empleados. "The New York Times", 22 de junio de 2002

³⁵ RIEGERT, opus cit, pp 73

de dejar sin suministro a las instalaciones militares serbias que con toda probabilidad contaban con generadores para esas eventualidades.

También se llevaron a cabo las tradicionales acciones psicológicas, como la emisión de mensajes por radio y el lanzamiento de octavillas, pero los resultados fueron muy pobres, entre otros motivos por el desconocimiento de las peculiaridades culturales serbias³⁶. Internet, que ya disponía de un importante número de usuarios tanto en Serbia como en el resto del mundo, no se utilizó para difundir los mensajes de la OTAN. Finalmente, la selección de los blancos atacados no fue la mejor para tratar de separar a la población del liderazgo de Milosevic y o del Partido Socialista de serbia, ni fue tampoco convenientemente explicada a las audiencias locales; esto fue aprovechado por la propaganda de Belgrado para reforzar la idea de que todos los serbios eran el objetivo, a pesar de que la Alianza proclamaba lo contrario.

La aprobación por el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas de la Resolución 1244 proporcionó finalmente una justificación legal a la entrada de las tropas de la OTAN en Kosovo. Desde entonces hasta ahora, la fuerza para Kosovo (KFOR) permanece desplegada en la antigua provincia serbia, aunque con unos efectivos ya muy reducidos.

Mientras tanto, en 2003 la OTAN se hizo cargo de la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad (International Security Assistance Force, ISAF), iniciándose así la participación de la OTAN en el conflicto afgano que también continúa hoy en día. La voluntad de alcanzar el éxito militar en esta exigente operación ha sido sin duda uno de los principales estímulos para la evolución de los

³⁶ “Las octavillas revelaron una impresionante falta de conocimiento de las dinámicas políticas y culturales de la región”. COLLINS, Steven ‘Perception Conflict in the ‘Modern’ Balkan Wars’

conceptos y la doctrina OTAN. En concreto, fue en Afganistán donde el concepto de operaciones basadas en efectos (Effects Based Approach to Operations, EBAO)³⁷ de la OTAN fue primeramente experimentado, y aunque en la actualidad se encuentra en desuso, ha dejado su huella en particular en las Operaciones de Información. Así, éstas se basan en la creación de efectos en el ámbito informativo, entendiendo como tal el espacio físico y virtual en el que la información es recibida, procesada y transmitida³⁸.

Mientras tanto, el concepto OTAN de Operaciones de Información fue revisado en 2002 y de nuevo en 2005, y se empezó a trabajar en diversos borradores de una doctrina operacional. Y aunque la experiencia bélica ha sido siempre la principal fuente de enseñanzas, quizás lo que más ha influido en el desarrollo del actual concepto y doctrina OTAN sobre operaciones de información han sido los resultados del Experimento Multinacional número 5 (MNE 5)³⁹, iniciado en 2006. El objetivo de este experimento era el desarrollo de una metodología para el planeamiento y ejecución de operaciones de estabilización y reconstrucción usando un “Enfoque Integral” (que comprendiera todos los aspectos del gobierno), para lo que se

³⁷ Concepto EBAO “(...) la aplicación coherente e integral de los distintos instrumentos del potencial aliado que, junto con la cooperación con actores ajenos a la OTAN, creará los efectos precisos para alcanzar los objetivos planeados, logrando así la situación final deseada por la Alianza”. Memorando del Comité Militar. *MC Position on Effects Based Approach to Operations* (6 de junio de 2006).

³⁸ “The Information Factor within a Comprehensive Approach to Multinational Crisis Management” Final draft version 3.0. Bonn, 03 April 2009.

³⁹ La serie de experimentos multinacionales es una idea estadounidense para el desarrollo de conceptos y capacidades de interés para las naciones aliadas y amigas de EEUU, tratando de obtener las mejores soluciones a través de la experimentación en un ambiente controlado, sin poner en riesgo ni vidas humanas ni el éxito en operaciones reales. Esta serie de experimentos, liderada por el desaparecido USJFCOM (United States Joint Force Command) comenzó en el año 2001. España comenzó a tomar parte en estos experimentos precisamente a partir de 2006 con el experimento número 5.

establecieron, entre otras áreas de estudio, la de “Estrategia informativa de la Coalición/Operaciones de Información” liderada por Alemania.⁴⁰

La última versión del Concepto OTAN de Operaciones de información es de marzo de 2007⁴¹, y en 2009 se aprobó la doctrina operacional⁴². Para la Alianza, operaciones de Información es una función militar que proporciona asesoramiento y coordinación de las actividades militares de información para crear los efectos deseados en la voluntad, entendimiento o las capacidades de los adversarios, potenciales adversarios y otras partes aprobadas por el Consejo del Atlántico Norte, en apoyo de los objetivos de la Alianza para la misión. Es una definición centrada en los fines, y aunque estos últimos podrían ser considerados propios de cualquier actividad militar, clarifica que los medios son las actividades militares de información, es decir, aquellas diseñadas para afectar la información o los sistemas de información, incluyendo las actividades de protección.

Además, a diferencia de la doctrina estadounidense de Operaciones de información del año 2006 no se limita a los procesos de toma de decisión, sino que por el contrario abarca todas las acciones con repercusión en el espacio informativo. También incluye aspectos tan importantes como el encuentro con líderes clave, que puede ser un atajo a la hora de ganar apoyo al desarrollo de las operaciones, o la presencia y postura de la fuerza, que ya de por sí mandan un mensaje claro y directo a las audiencias locales.

⁴⁰ Los resultados finales del MNE5 fueron publicados a finales de 2008 y primeros meses de 2009. La gran mayoría de los documentos puede encontrarse en la página web de “Center for Research and Education on Strategy and Technology (CREST) <http://www.uscrest.org/reports.html>

⁴¹ NATO Military Policy on Information Operations, MC 422/3 9 de marzo 2007

⁴² Allied Joint Doctrine for Information Operations. AJP-3.10 Noviembre 2009

LA GUERRA DE AFGANISTÁN CONTINUA: APLICACIÓN DE LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN Y APARICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

Con el paso de los años, éste país se ha convertido en uno de los mejores lugares de experimentación para las Operaciones de Información por un doble motivo. En primer lugar, porque permite la diseminación de mensajes usando todo tipo de medios; y por otra parte, permite obtener una valoración de los resultados tanto a través de cambios de comportamiento observables como mediante encuestas a las diferentes audiencias. Además, como ya hemos mencionado en fases de estabilización las Operaciones de Información cobran una importancia mayor, al existir cada vez mayores limitaciones al empleo de la fuerza.

En relación a esas limitaciones se puede citar aquí la cuestión de las víctimas civiles a consecuencia de la actuación de fuerzas estadounidenses o de la OTAN. Como en ocasiones precedentes, éste ha sido el principal argumento esgrimido contra la actuación occidental. Por una parte, se manifiesta que las fuerzas de la Coalición están allí para proporcionar paz y progreso, pero las acciones que causan víctimas civiles mandan el mensaje contrario, mermando la credibilidad de la fuerza. La limitación en el empleo de la fuerza es por tanto primordial para garantizar la coherencia del mensaje.

Por otra parte, la experiencia en Afganistán ha reafirmado el valor de la comunicación directa con la población, del encuentro con líderes clave (KLE) y en particular, del uso de comunicadores con capacidad de influencia en esa sociedad. También se ha comprobado la necesidad de alinear los mensajes de Operaciones de Información y los de Información Pública. Las continuas reticencias de estos últimos para coordinar sus actividades con las llevadas a cabo por Operaciones de

Información sería una de las causas de la creación de la Comunicación Estratégica (en OTAN, StratCom), asumiendo ésta nueva función el papel de proporcionar directrices a ambos. De hecho, el origen de este nuevo concepto se sitúa en ISAF, donde se confiaba en que pudiera ser un elemento clave para las operaciones dada la incapacidad de ganar un apoyo suficiente de la población afgana en el plazo de tiempo requerido.⁴³ Y ese apoyo era clave para aislar a la insurgencia de la población.

La Comunicación Estratégica⁴⁴ se presenta por tanto como una función coordinadora, pero al contrario de lo que podíamos pensar inicialmente en su mayor parte se encuentra fuera del ámbito militar. Éste es un mero contribuyente, como otros instrumentos del poder nacional, en particular a través de las Operaciones de Información, Información Pública (PA) y la diplomacia de defensa, cuyos mensajes deben estar alineados con las directrices de la Comunicación Estratégica.

Por su parte la OTAN realiza su primera aproximación a la Comunicación Estratégica en una Directiva del Mando Aliado para Operaciones⁴⁵, cuando todavía no se había aprobado una definición de Comunicación Estratégica en OTAN. Posteriormente, en la Cumbre de Estrasburgo – Kehl, la Comunicación Estratégica recibe el apoyo definitivo, siendo reconocida como parte integral de los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la Alianza y comprometiéndose a su desarrollo.⁴⁶

⁴³ REDING, Anaïs. "NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France" pp. 4

⁴⁴ Definición de Comunicación Estratégica en *Joint Operation Planning*, Joint Publication 5-0, 11 de agosto de 2011

⁴⁵ NATO. ACO Directive ACO Strategic Communications (95-2), 15 de septiembre de 2008

⁴⁶ NATO. Strasbourg – Kehl Summit Declaration. 4 de abril de 2009

La OTAN desarrolla su propia definición⁴⁷, adaptada a las características de una alianza que como tal carece de instrumentos de poder que poseen las naciones con la excepción, por supuesto, de las fuerzas militares que se le proporcionen. Pero ambas, tanto la Comunicación Estratégica de EEUU como la de la OTAN, hacen referencia a la idea de alinear y coordinar los mensajes. En el caso americano, se trata de emplear todas las capacidades de la nación para llegar a las audiencias clave, sincronizado con todos los elementos del poder nacional, mientras que por parte de la OTAN se hace uso de la Fuerza asignada para la operación y las capacidades de comunicación disponibles, incluyendo por supuesto las Operaciones de Información e Información Pública.

La Comunicación Estratégica de la Alianza pretende establecer la unidad de mensaje en un doble sentido. Por una parte en sentido vertical, es decir, desde el nivel político a los niveles militares, e idealmente hasta el último soldado. Y por otra, en cada nivel establecer la coordinación necesaria entre las distintas funciones presentes con un papel en la Comunicación, como son la Diplomacia Pública, Información Pública, Operaciones de Información y Operaciones Psicológicas. Esta coordinación era necesaria en particular en el nivel operacional, como han puesto de manifiesto diversos incidentes, puesto que las audiencias se solapan en el área de operaciones y pueden recibir información diseminada tanto por los canales de InfoOps como por los medios de comunicación locales e internacionales.

⁴⁷ El Concepto de Comunicación Estratégica fue aprobado en septiembre de 2009, estableciendo que la Comunicación Estratégica de la OTAN es el uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN -Diplomacia Pública, Información Pública (PA), operaciones de información y operaciones psicológicas (PSYOPS), cuando sea adecuado – en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, para progresar en la consecución de los objetivos de la Alianza. *NATO Strategic Communications Policy*, Septiembre de 2009

Tanto Comunicación Estratégica como Operaciones de Información son funciones coordinadoras, y cada una tiene su ámbito de actuación. No obstante, en la práctica existen problemas de solape en los niveles militares cuando el equipo de Comunicación Estratégica quiere coordinar todas las actividades de información y comunicación, y entra en el campo de las Operaciones de Información. Por este motivo se podría pensar en eliminar esta última función coordinadora y que fuera StratCom la que coordinara a todos directamente, pero esto nos llevaría a una situación en la que podrían aparecer de nuevo las reticencias por parte de Información Pública. Por tanto ambas funciones se consideran necesarias y se deben mantener, respetando cada una su respectivo ámbito de actuación en particular en los niveles estratégico y operacional.

¿Y QUE SON LAS OPERACIONES DE INFLUENCIA?

El desarrollo de las operaciones en Iraq y Afganistán encontraba numerosas dificultades, habiéndose convertido en claros escenarios de lucha contra insurgencia. Esto no dejaba de ser una paradoja para los estadounidenses, porque sus fuerzas armadas se encontraban en estos países para tratar de estabilizarlos y crear gobiernos democráticos, tras haberlos liberado de un dictador como Saddam Hussein o de la tiranía de los talibanes; y sin embargo, sus esfuerzos había generado una insurgencia con el único objetivo de echarles e impedir que completaran su labor.

Frente a esta situación, “se despertó un interés adicional en capacidades que pudieran ayudar a los EEUU en asegurar la paz y la estabilidad en Iraq y Afganistán influyendo a las audiencias -objetivo al tiempo que se minimizaba o evitaba totalmente el combate.”⁴⁸ Diversos estudiosos y pensadores se pusieron a esta tarea, buscando nuevos procedimientos o formas de acción que permitieran alterar los comportamientos de esos grupos opuestos a la acción estadounidense, para que finalmente cooperaran para facilitar la consecución de los objetivos establecidos. Surge así la idea de “influir”, como el método para conseguir ese cambio de conducta, y con él la idea de las operaciones de influencia.

No existe una definición acordada de “operaciones de influencia” a nivel militar, y cabe recordar aquí que precisamente el Mando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército de Tierra de los EEUU encarga a la RAND Corporation la

⁴⁸ LARSON, Eric. “Foundations of Effective Influence Operations - A Framework for Enhancing Army Capabilities” pp. 1

realización de un estudio sobre las operaciones de influencia.⁴⁹ Sin embargo, en el “Army” se empezaba a usar con frecuencia esta denominación, entendiendo como tales “aquellas operaciones con el propósito de cambiar la conducta de una audiencia objetivo”⁵⁰, o que no sólo buscaban ganar corazones y mentes, sino llegar a alterar el comportamiento de las partes de tal forma que faciliten la consecución de los objetivos que se hayan fijado⁵¹. Podemos considerar en esta misma línea la idea de La Fuerza aérea de los EEUU, que considera éstas operaciones como una parte de las Operaciones de Información, centrada en afectar las percepciones y comportamientos de los líderes, grupos o poblaciones enteras, y las capacidades que incluye son PSYOPS, decepción militar, seguridad de las operaciones, contrainteligencia, contra propaganda y actividades de Información Pública⁵².

Los autores del estudio citado aportan otra definición diferente. Para ellos, las operaciones de influencia son la aplicación coordinada, integrada y sincronizada de las capacidades diplomáticas nacionales, de información, militares, económicas, y otras capacidades en tiempo de paz, crisis, conflicto y postconflicto para promover actitudes, comportamientos o decisiones por parte de audiencias - objetivo extranjeras que promuevan los intereses y objetivos de los EEUU. Esta definición, en la que apreciamos una cierta similitud con la norteamericana de Comunicación Estratégica, deja claro que se trataría de una función coordinadora incluyendo capacidades militares y otras que se encuentran fuera de este ámbito, incluyendo algunas que sólo son propias de las naciones. Posteriormente se enumeran estas

⁴⁹ “Foundations of Effective Influence Operations - A Framework for Enhancing Army Capabilities” es un informe realizado por la RAND Corporation para el Ejército de los Estados Unidos.

⁵⁰ COX, opus cit, pp. 3

⁵¹ HUTCHINSON, William “Influence Operations: Action and Attitude” pp 13

⁵² Information Operations Air Force Doctrine Document 3-13, pp. 5

capacidades, que son Información Pública, Operaciones de Información (incluyendo por supuesto PSYOPS), Comunicación Estratégica y Cooperación Cívico - Militar (en su vertiente de relaciones públicas) en el campo militar; y fuera de éste, las actividades diplomáticas, las de la Comunidad de Inteligencia de los EEUU y actividades civiles ya sean públicas o encubiertas.

Sin embargo, en lo que afecta al ámbito militar todo esto no es nuevo. Las Operaciones de Información ya incluían la Cooperación Cívico - Militar como una de las actividades relacionadas desde sus inicios y por supuesto PSYOPS, y la Comunicación Estratégica a su vez coordinaba Información Pública y diplomacia. En consecuencia, de acuerdo con la definición aportada por el estudio de la RAND Corporation, las operaciones de Influencia no suponen la realización de actividades distintas de las que ya se hacen a través de la Comunicación Estratégica o las Operaciones de Información.

Si por el contrario tomamos como Operaciones de Influencia aquellas realizadas con la idea de influir, se puede considerar que a nivel militar se llevan a cabo desde hace mucho tiempo, puesto que desde su concepción las Operaciones Psicológicas pretenden inducir o reforzar comportamientos favorables. Además, ésta es una de las áreas de actividad de las Operaciones de Información tal y como señala el AJP 3.10⁵³, cuando menciona dentro de las actividades de información aquéllas que pretender cambiar, influenciar o reforzar percepciones o actitudes.

⁵³ Según el AJP 3.10, las operaciones de información comprenden tres áreas relacionadas entre sí: actividades de información dirigidas a cambiar, influenciar o reforzar percepciones y actitudes; actividades para proteger la información propia; y actividades de información dirigidas a degradar el mando y control de las fuerzas oponentes. *Allied Joint Doctrine for Information Operations*. AJP-3.10 Noviembre 2009, pp 1-7

Por tanto, a nivel militar el término “operaciones de influencia” no deja de reflejar una realidad ya existente, por lo que su definición no aportaría nada nuevo salvo crear más confusión. No obstante, el término influencia está siendo usado cada vez más como sinónimo de Operaciones de Información, y así sucede en ISAF y en otros Cuarteles generales de la OTAN.⁵⁴

⁵⁴ El Brigadier Iain Harrison, Director of Influence and Outreach, DCOS Communication, HQ ISAF , señala que “Las organizaciones denominadas de Influencia deben ser renombradas como secciones de Operaciones de Información, para integrar las Operaciones de Información en el esfuerzo de influencia más amplio (el esfuerzo del CG para la operación) “A Theatre Strategic Perspective on ISAF Information Operations” Brigadier Iain Harrison, en COIN Volume 1 Issue 7, mayo 2011

DESPUÉS DE LA GUERRA DE LIBIA, EL FUTURO DE LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Las Operaciones de Información en la guerra de Libia (Operación Unified protector) no han sido diferentes de las llevadas a cabo durante las primeras fases de Enduring Freedom o Iraq Freedom. A decir verdad, se ha tratado de una guerra de desgaste, en la que lo importante era destruir la mayor cantidad posible de medios militares libios y como en otras campañas anteriores, las Operaciones de Información han tenido que competir con otras actividades de la fuerza para conseguir que le asignaran los medios para el desarrollo de sus actividades. A pesar de todo han jugado un papel importante, y en particular las Operaciones psicológicas mediante la emisión de mensajes y el lanzamiento de octavillas, muchas de las cuales pueden ser vistas en internet.

Pero a diferencia de anteriores conflictos de alta intensidad, en éste la Comunicación Estratégica sí que ha jugado un papel importante. El Cuartel General de la OTAN desarrolló un Marco para la Comunicación Estratégica⁵⁵ que proporcionó directrices para la comunicación todos los niveles. En él se señalan objetivos, el mensaje principal y temas que deben ser usados, adaptados por supuesto a las circunstancias particulares de cada caso y momento. Además, gracias a la Comunicación Estratégica en el nivel Operacional existió una adecuada coordinación de las actividades de Operaciones de Información e Información Pública, y con el resto de las actividades del Cuartel General de la Operación.

⁵⁵ NATO Strategic Communications Framework – NATO Operations in Support of UN Security Council Resolution 1973, 21 de abril de 2011. Disponible en <http://publicintelligence.net>

También el Cuartel General de la Operación Unified Protector estuvo presente en Internet, y desde su página web se distribuyó información veraz y objetiva de lo que la OTAN estaba haciendo en Libia. Todavía son accesibles las actualizaciones diarias que se proporcionaban a los medios de comunicación.⁵⁶

Podemos calificar también como un éxito el manejo de los daños colaterales. Conscientes de la importancia de este aspecto, la destrucción física se ha llevado a cabo con especial cuidado, evitando en lo posible aquellos blancos que entrañaban riesgos. Además, cuando se han lanzado acusaciones de causar víctimas civiles la gestión ha sido adecuada, proporcionando de inmediato la información disponible y procediendo a abrir las correspondientes investigaciones cuando se verificaba la posibilidad de que fuera la OTAN la causante de los daños.

Sin embargo, como ha pasado en otros conflictos de alta intensidad el ritmo de las operaciones no ha permitido desarrollar todas las actividades militares de información que hubiera sido deseable, y el hecho de no tener tropas desplegadas sobre el terreno ha hecho más difícil si cabe obtener una medida de la efectividad de las Operaciones de Información. Únicamente podemos evaluar indicios, como pueden ser el número de deserciones conocido.

El futuro de las Operaciones de Información pasa, sin duda, por un mayor protagonismo de las actividades en internet. Los recientes enfrentamientos en Gaza nos pueden dar una idea del papel de PSYOPS en las redes sociales, o a través de páginas web, y las tradicionales octavillas alcanzan quizás menos audiencia que una imagen en internet. Igualmente, los mensajes a teléfonos móviles pueden ser más

⁵⁶ http://www.jfcnaples.nato.int/Unified_Protector.aspx

útiles que un cartel pegado en una pared a la hora de transmitir instrucciones a una determinada audiencia. No obstante, los medios tradicionales seguirán teniendo un importante papel, y en ese sentido hay que destacar que son muy pocas las naciones que disponen de los que son necesarios en un conflicto de alta intensidad.

También las imágenes tienen cada vez mayor importancia en el espacio informativo. En consecuencia, el valor de la Cámara de Combate se está incrementando, pero no se podrá aprovechar si no se dispone de medios que posibiliten una rápida transmisión del material gráfico para su explotación.

Por último, la gestión de las percepciones debe ser tenida cada vez más en cuenta en el espacio informativo. Las percepciones son fruto de la interpretación personal de la información que recibimos, ya sea directamente a través de nuestros sentidos o procedente del espacio informativo, y esta interpretación depende de nuestro conocimiento previo, de la experiencia y en particular, de nuestra idiosincrasia cultural. Si estas percepciones provocan además emociones, como pena o indignación, su valor todavía es mayor para provocar que una determinada audiencia se comporte de una forma particular. Así, determinadas informaciones, reales o no, pueden tener valor para determinadas audiencias y generar ciertos comportamientos. En definitiva, “si los hombres definen una situación como real, será real en sus consecuencias”⁵⁷.

Por tanto, no basta con diseminar nuestros mensajes, resultará necesario estudiar las percepciones en las audiencias y luchar contra las que no se ajustan a la realidad y sobre todo, dificultan la consecución de los objetivos fijados para la

⁵⁷ Teorema de Thomas en “The child in America: Behavior problems and program”. W.I. Thomas and D.S. Thomas. New York: Knopf, 1928: 571-572

operación. Las Operaciones de Información deberán llevar participar en esta tarea, contribuyendo con todas las herramientas a su disposición.

CONCLUSIONES. CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA IMPONERSE EN EL ÁMBITO INFORMATIVO.

Este trabajo ha pretendido proporcionar algo de luz en cuanto a la forma en la que los Ejércitos modernos maniobran en el espacio informativo. Aunque se ha centrado sólo en la doctrina estadounidense y la de la Alianza Atlántica, se considera que las conclusiones son válidas de forma general, ya que países como el Reino Unido o Canadá solo mantienen pequeñas diferencias en cuanto a las definiciones que hemos estudiado.

Como conclusión se puede señalar en primer lugar que los conceptos de guerra de mando y control y de guerra de información se encuentran ya superados. Ambos reflejan realidades que en su momento fueron útiles para el desarrollo de las operaciones militares, pero que actualmente se encuentran ya incluidas en el concepto de Operaciones de Información.

La utilidad de las Operaciones de información y su impacto en el espacio informativo han quedado fuera de toda duda, puesto que es la herramienta que coordina y sincroniza las diferentes actividades militares de información para que se obtenga realmente sinergia. Tanto Operaciones de Información como Comunicación Estratégica son funciones coordinadoras, pero ambas son necesarias porque sus ámbitos de actuación son muy diferentes. Se solapan principalmente en el nivel operacional, pero una adecuada distribución de tareas de acuerdo con los principios doctrinales evita problemas. Por el contrario, el papel coordinador de la Comunicación Estratégica con Información Pública y con el resto del Cuartel General ha demostrado su valor, lo cual no significa que la Comunicación

Estratégica deba adquirir un peso mayor del que ya tiene, al menos a nivel operacional.

El concepto, tan en boga hoy en día, de Operaciones de Influencia no aporta nada nuevo al menos a nivel militar, por lo que se recomienda evitar su uso. No podemos llamar a las Operaciones de Información como operaciones de influencia, porque en realidad sólo hacemos alusión a una parte de ellas.

El ambiente informativo no es independiente de los ámbitos marítimos, terrestres, aéreos, espaciales o ciberespaciales, sino todo lo contrario: cualquier actividad que llevemos a cabo en ellos tiene su reflejo en el ambiente informativo. Por tanto, para alcanzar coherencia en el espacio informativo debe existir una coordinación entre mensajes y acciones, teniendo en cuenta que las acciones dicen más que las propias palabras. Esto supone que el ambiente informativo debe ser considerado desde el inicio del planeamiento de una operación.

En este sentido, el principal reto que las Operaciones de Información deben de afrontar es su integración con el resto de las operaciones. El Comandante de la Fuerza debe disponer de medios para llevar a cabo las actividades militares de información, y cuando se realicen deben estar convenientemente integradas con el resto de actividades de la Fuerza, para obtener los resultados posibles. Esto exige el desarrollo de una mentalidad particular en el área de operaciones, que muy pocos cuarteles generales han sido capaces de desarrollar hasta ahora, o el desarrollo de procedimientos adecuados que garanticen esta integración.

El espacio informativo es por tanto un escenario de imágenes y sombras, de reflejos y mensajes, que cada persona combina en el cerebro originando su propia percepción de la realidad. Esta combinación se basa en su mayor parte en las

peculiaridades culturales, por lo que se puede considerar la existencia de una percepción propia de cada audiencia de acuerdo con su contexto histórico y cultural. El conocimiento de esa realidad cultural nos facilitará el desarrollo del mensaje más adecuado para obtener efectos en esa audiencia. Pero no sólo eso, también nos posibilitará la lucha contra aquellas percepciones que no se ajustan a realidad y generan en las audiencias comportamientos negativos para el desarrollo de las operaciones militares.

De una manera u otra, lo que si se constata a lo largo de todo este estudio es la importancia cada vez mayor del ambiente informativo. Aunque en muchos casos el conocimiento de las Operaciones de Información sea reducido, es cada vez más frecuente que el Comandante de la Operación pregunte si está perdiendo o no la batalla de la información. Además, sabe que esto puede llevar su operación al fracaso, como sucedió en Falluja en abril de 2004. Por tanto la maniobra en el espacio informativo ya no es un aspecto que pueda dejar de considerarse, sino que debe integrarse en las operaciones desde el inicio del planeamiento y posteriormente, proporcionarle los medios adecuados para su ejecución.

BIBLIOGRAFIA

BOYD, John "The Essence of Winning and Losing", 28 Junio 1995.

COLLINS, Steven. "Perception Conflict in the "Modern" Balkan Wars" En "Cyberwar 3.0: Human Factors in Information Operations and Future Conflict". Campen & Dearth (eds.) AFCEA International Press, Fairfax, Virginia, 2000

COMBELLES Siegel, Pascale. "Target Bosnia: integrating information activities in peace support operations. NATO-led operations in Bosnia-Herzegovina. December 1995-1997". DoD Command and Control Research Program (CCRP), enero de 1998.

COX, Joseph L. "Information Operations in Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom – What Went Wrong?" School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, mayo de 2006

DoD. Dictionary of Military Terms. JP 1-02, 8 noviembre de 2010.

DoD. Joint Doctrine for Command and Control Warfare. JP 3-.13.1, 7 febrero 1996.

DoD. Joint Doctrine for Information Operations. JP 3-13, 9 Octubre 1998.

DoD. Joint Operation Planning. JP 5-0, 11 agosto 2011

DoD. Information Operations. JP 3-13, 13 febrero 2006.

DoD. Information Operations Air Force Doctrine Document 3-13, de 11 enero 2005
(incorpora el cambio 1 de 28 de Julio de 2011)

DoD. "Information Operation Roadmap". 30 octubre 2003

DoD. Quadrennial Defense Review Report. QDR, 30 septiembre 2001.

HUTCHINSON, William. "Influence Operations: Action and Attitude". Edith Cowan University, 2010

LARSON, Erik V. y otros. "Foundations of Effective Influence Operations - A Framework for Enhancing Army Capabilities". RAND Corporation, 2009

METZ, Thomas y otros. "Massing Effects in the Information Domain. A case Study in Aggressive Information Operations". En Military Review, mayo-junio 2006

MNE 5 Document. "The Information Factor within a Comprehensive Approach to Multinational Crisis Management" Final draft version 3.0. Bonn, 03 April 2009.

MUNOZ, Arturo. "U.S. Military Information Operations in Afghanistan: Effectiveness of Psychological Operations 2001–2010". RAND National Defense Research Institute, 2012

NATO. "ACO Strategic Communications" ACO Directive (95-2), 15 de septiembre de 2008.

NATO. Allied Joint Doctrine for Information Operations. AJP-3.10, noviembre 2009

NATO. Declaración de la Cumbre de la OTAN de Estrasburgo – Kehl. 4 de abril de 2009

NATO "Military Committee *Position on Effects Based Approach to Operations*" MCM-0052-2006, 6 de junio de 2006.

NATO Military Policy on Information Operations. MC 422/3, 9 de marzo 2007

NATO Strategic Communications Framework – NATO Operations in Support of UN Security Council Resolution 1973, 21 de abril de 2011

NATO “Strategic Communications Policy”. Septiembre de 2009

REDING, Anaïs y otros. “NATO’s Strategic Communications concept and its relevance for France”. RAND Corporation Technical Report, 2010

RICHTER, Walter E. “The future of Information Operations”. En *Military Review*, enero - febrero 2009

RIEGERT, K. “Know Your Enemy, Know Your Allies: Lessons Not Learned from the Kosovo Conflict”. En *Journal of Information Warfare*, Volume 1, Issue 3, 2002

PADDOCK, Alfred Jr. “PSYOP: On a Complete Change in Organization, Practice, and Doctrine,” En *Small Wars Journal*, 26 de junio de 2010.