

# FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE SEGURIDAD Y DEFENSA OPERACIONES EN MÚLTIPLES ÁMBITOS: SU APLICABILIDAD A LAS FUERZAS ARMADAS

Por TC **BRUNO JOSÉ VARANI**

## Palabras Clave:

- > Batalla multidominio
- > Ámbitos
- > Dominios
- > Operaciones multidominio

*Cambiar el Ejército y prepararlo para conflictos futuros no es sólo reescribir su doctrina y comprar equipo nuevo.*

General DG Perkins, 2017

En la segunda mitad de la década de 1970, el creciente poderío militar soviético en Europa del Este llevó a la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte) a buscar una forma de contrarrestar esta amenaza. Simultáneamente, el Ejército de Estados Unidos elaboraba la nueva edición de su reglamento de empleo,

el FM 100-5 *Operations*<sup>1</sup>. El general Donn A. Starry, comandante del TRADOC<sup>2</sup>, dirigió la tarea.

El resultado fue publicado en la edición de 1982 del FM 100-5. Esta doctrina, *Air Land Battle* (Batalla Aero Terrestre), estableció la unidad de esfuerzo entre la Fuerza Aérea de EE.UU. (USAF) y el Ejército para retardar, desgastar y desorganizar el segundo escalón de las fuerzas soviéticas<sup>3</sup>. El concepto de Interdicción Aérea del Campo de Combate dio a los comandantes de cuerpo del Ejército prioridad en la selección de blancos<sup>4</sup>. ¿Por qué se decidió la colaboración? La percepción por parte de ambas Fuerzas de la amenaza soviética a Europa los impulsó a aunar esfuerzos<sup>5</sup>. El concepto de empleo de *Air Land Battle* fue empleado con éxito, aunque no sin fricción entre los componentes durante *Desert Storm*<sup>6</sup>.

El concepto de empleo del Ejército de EE.UU. continuó evolucionando a partir de 1995 hasta llegar al modelo actual denominado *Multi-Domain*

*Operations* (Operaciones en múltiples ámbitos), concebido por el Ejército para desarrollar sus operaciones en el ambiente operacional futuro que enfrentará EE.UU. a partir de 2028.

## El nacimiento de las operaciones en múltiples ámbitos

El primer indicio de que el Ejército de EE.UU. necesitaba un nuevo concepto de operación fue el discurso que dio Bob Work, viceministro de Defensa de Estados Unidos, en el *Army War College* el 8 de abril de 2015. En el mismo, Work describió los desafíos que enfrentarán las FFAA estadounidenses y visualizó la función del concepto de operación como el modo en que las FFAA pelearán y obtendrán la victoria, después de ingresar en un teatro de operaciones y tras haber neutralizado las defensas anti acceso de negación de la zona (A2/AD) enemiga. Expresó que “debemos pensar sobre cómo pelear contra un enemigo que dispondrá de una variada gama de artillería y mi-



siles y que empleará la informática como un arma para afectar nuestra fuerza enlazada fuertemente por medio de redes. ¿Cómo es *Air Land Battle 2.0*? No lo sé. Es el Ejército quien debe averiguarlo”<sup>7</sup>.

¿Por qué consideró necesario repensar la forma de combatir? Se determinaron tres situaciones que un potencial adversario debería negar a EE.UU. y a sus aliados para evitar la derrota. Primero, se les debe negar el acceso a la zona de operaciones, debido a la capacidad para proporcionar sostén logístico, apoyo de fuego, de comando y de

control una vez establecidos en ella. Segundo, se debe intentar quebrar el marco en el que desarrollarán sus operaciones<sup>8</sup> para aislar el ámbito aéreo del terrestre a fin de derrotar esas fuerzas en forma secuencial. Tercero, se deberán aferrar a sus fuerzas, impidiéndoles maniobrar para que no puedan emplear los elementos de su poder de combate (que incluye su capacidad de liderazgo) con el fin de obtener una ventaja<sup>9</sup>. Actualmente, Rusia y China desarrollan diversas tecnologías para limitar la supremacía de Estados Unidos en esos tres aspectos.

A lo anterior se agrega la identificación de dos nuevos ámbitos, que los lleva a un total de cinco: terrestre, naval, aéreo, espacial y cibernético. En una futura guerra contra pares o casi pares, EE.UU. no espera obtener el dominio ni aun la superioridad en todos estos ámbitos en forma simultánea.

La respuesta se conoció como *Multi-Domain Battle*, tal vez para marcar su condición de heredera de *Air Land Battle*, aun cuando el concepto había dejado de usarse hace más de 20 años. A fines de 2018, la denominación fue modificada a la actual, que refleja mejor y amplía el alcance de la competición y conflicto y la naturaleza inherentemente conjunta de la guerra moderna<sup>10</sup>.

**Síntesis del ambiente operacional futuro para Estados Unidos y la OTAN**  
Frente al cambio en el ambiente estratégico planteado por la Estrategia de Seguridad Nacional, el Ejército de EE.UU., ante la posibilidad de en-

1. Stein, 1987, pág. 37.  
2. *Training And Doctrine Command*, organismo del Ejército de EE.UU. cuya misión es supervisar el adiestramiento y el desarrollo de la doctrina de empleo de la Fuerza.  
3. Romjue, 1984, pág. 45.  
4. Romjue, 1984, pág. 63.  
5. Johnson, 2018, páginas 2 y 3.  
6. Clancy & Franks, Jr., 1997, páginas 340, 341, 344.  
7. McCoy, 2017.  
8. *Operational framework* (Marco en el que se desarrollan las operaciones): Conceptualización del campo de combate en tiempo, espacio, finalidad y

recursos que proporciona a la conducción opciones conceptuales básicas para visualizar y describir las operaciones (U.S. Army, 2011, páginas 10-11).  
9. Perkins & Holmes, *Multidomain Battle: Converging Concepts Toward a Joint Solution*, 2018, páginas 54-55.  
10. U.S. Army, 2018, pág. 5.  
11. Perkins, *Multi-Domain Battle: Driving Change to Win in the Future*, 2017, pág. 9.  
12. U.S. Dept of Defense, 2018, pág. 2.  
13. U.S. Dept of Defense, 2018, pág. 3.  
14. U.S. Army, 2018, páginas 9 - 15.  
15. *Strategic Analysis Branch*, 2017.  
16. Modesto, 2018, pág. 4.

## Frente al cambio planteado por la Estrategia de Seguridad Nacional, el Ejército de Estados Unidos, ante la posibilidad de entrar en guerra con fuerzas armadas de clase similar, decidió evolucionar en su forma de combatir, antes que la situación los forzara a realizar esos cambios

trar en guerra con fuerzas armadas de clase similar, decidió evolucionar en su forma de combatir, antes que la situación los forzara a realizar esos cambios<sup>11</sup>.

La Estrategia de Defensa Nacional expresa que “el desafío central a la prosperidad y la seguridad de EE.UU. es el resurgimiento de una competencia estratégica a largo plazo de lo que la Estrategia de Seguridad Nacional clasifica como potencias revisionistas”<sup>12</sup>, con expresa referencia a las actitudes adoptadas por Rusia y por China. Además, pone en la mira a Irán y a Corea del Norte, que los define como “Estados Canallas”. De esta forma ha definido los potenciales enemigos que deberá enfrentar.

Más importante, reconoce que desapareció la superioridad gozada por Estados Unidos en todos los ámbitos que le permitió desarrollar operaciones casi sin impedimentos porque se disputará el dominio de cada uno de ellos. “Algunos competidores y adversarios buscan optimizar su capacidad para atacar nuestras redes militares y conceptos de operación; mientras que también harán uso de otros campos del poder, sin llegar al nivel de hostilidades abiertas, para alcanzar sus fines (guerra de información, operaciones con fuerzas ambiguas o de terceros, y subversión)”<sup>13</sup>.

Durante la etapa de competencia buscarán debilitar la unión política de las alianzas y asociaciones de Estados Unidos con otras naciones. Sus fuerzas se mantendrán alejadas para

impedir que las fuerzas de EE.UU. prevalezcan con el fin de emplear sus fortalezas, incluso en la fase armada del conflicto<sup>14</sup>.

Los estudios publicados por la OTAN indican que el ambiente operacional futuro que enfrenta Europa estará influenciado por cinco megatendencias a nivel global: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y medio ambientales<sup>15</sup>. En un mundo caracterizado por la multipolaridad y la multi-dimensionalidad, con multitud de actores estatales, un incremento en el rol de los no estatales y con crecientes amenazas con múltiples facetas, la combinación de los factores que cada una de ellas abarca lleva a pensar en una mayor inestabilidad global<sup>16</sup>.

Se prevé que en el mediano plazo el principal campo de combate será en urbes y que las operaciones terrestres tendrán mayor alcance. El desarrollo tecnológico permitirá a Estados pares o casi pares desafiar la ventaja tecnológica que posee la OTAN. Las redes informáticas podrán ser un blanco de ciberataques, con gran impacto en las Fuerzas Armadas. Aeronaves operadas remotamente o no tripuladas podrán ser empleadas junto con las tripuladas, lo que reducirá el riesgo de las tripulaciones, pero planteará interrogantes legales y éticos sobre su empleo<sup>17</sup>.

### Caracterización de las operaciones en múltiples ámbitos

El concepto de operación del Ejér-

cito de Estados Unidos evoluciona periódicamente. En 2014 y sobre la base del *Capstone Concept for Joint Operations* (Concepto fundamental para las operaciones conjuntas), publicado por el Estado Mayor Conjunto en 2012, el Ejército publicó su *Army Operating Concept* (Concepto de operación del Ejército). El concepto conjunto definió la idea de sinergia entre distintos ámbitos. Su implementación ideal es una fuerza conjunta que trabaja unida, óptimamente, como una sola. El concepto del Ejército especificó que el mismo debía ser considerado contribuyente al esfuerzo conjunto<sup>18</sup>.

A la fecha, la definición propuesta para operaciones en múltiples ámbitos es: “operaciones desarrolladas a lo largo de múltiples ámbitos y espacios en disputa para superar las fortalezas de un adversario (o enemigo) al presentarle varios dilemas de nivel operacional o táctico mediante la aplicación combinada de una postura de fuerza calibrada, el empleo de formaciones de múltiples ámbitos y la convergencia de capacidades sobre ámbitos, entornos y funciones en tiempo y espacio para obtener los objetivos de nivel táctico y operacional”<sup>19</sup>.

Es así que la idea central del concepto es “desarrollar operaciones en múltiples ámbitos para prevalecer en un clima de competencia. Cuando sea necesario, fuerzas del Ejército penetrarán y desintegra-

rán los sistemas A2/AD enemigos y explotarán la libertad de acción resultante para obtener los objetivos estratégicos (victoria) y forzar un retorno al clima de competencia en términos favorables<sup>17</sup>.

### El problema militar que deben resolver las operaciones en múltiples ámbitos

El Ejército de EE.UU. deberá diseñar una fuerza que, al integrar una fuerza conjunta, pueda competir con amenazas en todo el espectro del conflicto (caracterizado como competencia – conflicto armado – re-competencia<sup>21</sup>). Para ello, considera que esa fuerza deberá resolver cinco problemas:

- > Cómo *competir* para que fracasen las operaciones del adversario para desestabilizar una región, disuadir la escalada de violencia y, de escalar la misma, permitir una rápida transición a un conflicto armado;
- > cómo *penetrar* los sistemas A2/AD enemigos en toda la profundidad de la zona de apoyos para permitir las maniobras de nivel estratégico y operacional;
- > cómo *desintegrar* los sistemas A2/AD enemigos en la profundidad para permitir las maniobras de nivel estratégico y operacional;
- > cómo *explotar* la libertad de acción obtenida para alcanzar los objetivos de nivel operacional y estratégico mediante la victoria en las zonas cercanas y profundas; y
- > cómo *re-competir* para consolidar lo obtenido y producir un resultado sustentable, establecer las condiciones para una disuasión de largo plazo y adaptada al nuevo ambiente de seguridad<sup>22</sup>.

### Preceptos de las operaciones en múltiples ámbitos

Las operaciones en múltiples ámbitos resuelven los cinco problemas mediante la aplicación combinada de tres preceptos:

- > *Postura de fuerza calibrada*, la combinación de aptitud, capacidad, posición y habilidad de maniobrar a distancias estratégicas;
- > *formaciones de múltiples ámbitos*, con una combinación de aptitud, capacidad y resistencia que generará resiliencia para operar en múltiples ámbitos; y
- > *convergencia*, la rápida y continua integración de capacidades en todos los ámbitos, el espectro electromagnético y el entorno de información, que optimiza los efectos para superar las capacidades enemigas mediante la sinergia entre distintos ámbitos y múltiples formas de ataque posibilitadas por el *mission command* (táctica de la misión o *auftragstaktik*) y la iniciativa<sup>23</sup>.

### El marco en el que se desarrollarán las operaciones en múltiples ámbitos

La principal utilidad de definir un marco es que permitirá a la conducción visualizar las relaciones entre las acciones que se desarrollan en toda la profundidad del campo de combate ampliado<sup>24</sup>.

El Ejército de EE.UU. concibe sus operaciones en distintos escalones, cada uno responsable de un sector definido del campo de combate (cercano, en la profundidad del dispositivo, en la propia retaguardia). Los sectores estarán definidos por el contexto operacional, la interrelación entre las capacidades amigas y ene-

migas, y la geografía. Los elementos que operen en cada escalón conducirán a otros capaces de desarrollar operaciones en esa zona u otra de acuerdo a la doctrina. El comandante del componente terrestre sincroniza los esfuerzos de los distintos escalones para que los mismos converjan conforme con su intención<sup>25</sup>.

Esto hizo necesario que los componentes contaran con un marco común. Cada una de las FFAA estadounidenses buscó enfoques conceptuales particulares para cumplir las misiones impuestas de acuerdo a su ámbito predominante, y trataron de sincronizar los esfuerzos consensuados. Los desarrollos tecnológicos y geopolíticos ya descriptos las llevaron a comprender que no es posible continuar con esa política<sup>26</sup>.

El marco en el que el Ejército de Estados Unidos desarrolla sus operaciones está normalmente enfocado en la geografía y emplea múltiples escalones. Busca definir desde el comienzo los problemas como multi funcionales y que se ampliarán en múltiples ámbitos para desarrollar

CV

### BRUNO JOSÉ VARANI

**Teniente Coronel. Egresó como Subteniente de Ingenieros en 1992 (CMN – Promoción 123). Es OEM, OEMC, Licenciado en Estrategia y Organización (IESE – CABA) y Traductor Público al Idioma Inglés (UADE – CABA). Posee la aptitud especial de Aviador de Ejército. Es piloto de helicóptero. Fue condecorado por la ONU por participar en UNIKOM (1998) y UNFICYP (2005/2006). Entre otros nombramientos se desempeñó como Jefe del Batallón de Helicópteros de Asalto 601. Actualmente se desempeña como cursante del Curso de Estrategia Militar y Conducción Superior**

17. Modesto, 2018, páginas 6-7.

18. McCoy, 2017.

19. U.S. Army, 2018, páginas GL-7.

20. U.S. Army, 2018, pág. 17.

21. Esta caracterización del espectro está relacionada con el concepto competition continuum (continuo de competición), propuesto por el EMC de EE.UU. para ofrecer una alternativa al binomio paz/guerra, considerado obsoleto. El continuo de competición es un nuevo modelo que combina cooperación, competencia y con-

flicto armado. Estos estados no son mutuamente excluyentes. Re-competir significa entonces consolidar los logros estratégicos manteniendo el contacto en distintos ámbitos, en el espectro EM y en el entorno de información. U.S. Army, 2018, pág. 26.

22. U.S. Army, 2018, páginas 15-16.

23. U.S. Army, 2018, páginas 17-21.

24. U.S. Army, 2018, pág. 8.

25. U.S. Army, 2018, páginas 22-23.

26. Perkins & Holmes, 2018, pág. 54.

## El desarrollo tecnológico permitirá a Estados pares o casi pares desafiar la ventaja tecnológica que posee la OTAN. Las redes informáticas podrán ser un blanco de ciberataques, con gran impacto en las Fuerzas Armadas.

soluciones convergentes e integradas en todos los ámbitos. El marco de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF) está más enfocado en las funciones que desarrollan sus medios y sistemas y los del enemigo. Eso le permite el empleo coordinado y la integración de efectos en los ámbitos, aéreos, espaciales y ciberespaciales para proteger o explotar funciones propias sin restricciones de la geografía. Desde el principio, la USAF también define los problemas como multi funcionales y desarrollados en múltiples ámbitos<sup>27</sup>.

El enfoque del ejército, escalonado en distintos niveles, hace uso de *mission command*. El marco de la USAF funciona con un solo escalón, con una estructura de comando y control más centralizada<sup>28</sup>. Además, ambas fuerzas están estudiando cómo fusionar sus marcos con la finalidad de facilitar a los dos componentes la integración de sus operaciones.

Para poder desarrollar las operaciones en distintos niveles, el Ejército de Estados Unidos dividió el marco en que desarrollará sus operaciones en cuatro espacios<sup>29</sup>. Para disputar el dominio en cada uno de ellos determinó seis capacidades a

adquirir, e implementó un programa para la investigación y desarrollo de 31 tecnologías<sup>30</sup>. Por orden de prioridad, son: artillería; el sistema *Long Range Precisión Fires* (LRPF); blindados: el sistema *Next-Generation Combat Vehicle* (NGCV); aeronaves: el sistema *Future Vertical Lift* (FVL); redes informáticas; defensa antiaérea y antimisiles y letalidad del combatiente individual.

### Conclusiones

La conclusión más importante de la adopción de este concepto es el reconocimiento implícito de que no existirá un estado de paz. Las acciones se desarrollarán mucho antes del inicio de hostilidades abiertas. Si se llega a ese nivel, Estados Unidos buscará la victoria de la fuerza conjunta no para lograr una paz definitiva, sino para poder regresar a un clima de competencia.

Para el Ejército de EE.UU. las operaciones en múltiples ámbitos no es solo una frase atractiva. También determinó necesario contar personal adecuadamente formado y que es preciso renovar doctrina, adiestramiento y equipo. Para ello implementó un programa de desarrollo para contar lo antes posible con los sistemas de armas necesarios<sup>31</sup> a la vez que comenzó a formar personal.

Las operaciones en múltiples ámbitos fueron concebidas para enfrentar a Rusia o China, pero pueden ser empleadas para enfrentar

otros Estados adaptándolas según los aspectos geográficos, militares y culturales del ambiente operacional. También, las operaciones en múltiples ámbitos fueron concebidas por el Ejército de EE.UU. para actuar sobre ámbitos como el marítimo y el ciberespacio. La Fuerza Aérea de Estados Unidos (USAF) y el Cuerpo de Marines de Estados Unidos (USMC) están desarrollando conceptos convergentes, pero la Armada -si bien opera en casi todos los ámbitos-, a la fecha no respaldó oficialmente el concepto<sup>32</sup>.

Las Fuerzas Armadas de EE.UU. trabajan para armar el marco en el que desarrollarán sus operaciones para lograr una mayor integración de los esfuerzos. Deberán integrar la mejor combinación de las capacidades que pueda ofrecer en cada ámbito para crear los efectos necesarios a nivel conjunto. No obstante, un cambio imprevisto en el ambiente operacional podrá hacer que se abandone este concepto. El Ministerio de Defensa continuará con el desarrollo de los programas si satisfacen las necesidades futuras<sup>33</sup>.

Para la Argentina, varios factores pueden condicionar la adopción por parte de las FFAA. En el ambiente operacional futuro definido en la Directiva Política de Defensa Nacional vigente y las operaciones militares que deberán priorizar nuestras FFAA determinadas en ese documento (Poder Ejecutivo Nacional, 2018), no se identifican amenazas, pero sí riesgos

27. Perkins & Holmes, 2018, pág. 55.

28. Perkins & Holmes, 2018, pág. 56.

29. U.S. Army, 2018, páginas C-2 - C-4.

30. Freedberg Jr., Army Big Six, 2019.

31. McCoy, 2017.

32. Freedberg Jr., Services Sign On to Data Sharing, 2019.

33. Freedberg Jr., Army Big Six, 2019.



y desafíos que pueden ser afectados por amenazas externas.

Estas operaciones fueron concebidas teniendo como premisa que las fuerzas que las desarrollan deberán luchar para ingresar a un teatro de operaciones, situación que las fuerzas argentinas no enfrentarán debido a la actitud estratégica defensiva de nuestro país. Las megatendencias globales son de aplicación local.

El costo y complejidad de los sistemas de armas y tecnologías en desarrollo y el estado actual de las FFAA desde el punto de vista de equipamiento y tecnología, requiere de una inversión previa. Si se decidiese su adopción, será necesario un aumento mucho mayor del presupuesto que cualquier estimación actual, no solo por su costo sino por la necesidad de incorporar también capacidades de adiestramiento y mantenimiento.

Podrá considerarse incorporar aquellos sistemas que permitan extender el alcance de las grandes unidades de combate y los que permitan incrementar la letalidad del combatiente individual, pero los sistemas demorarán un lapso relativamente prolongado para alcanzar su madurez. Luego, solo será factible hacerlo en el largo plazo y una vez producido en cantidades significativas para los principales usuarios. También se deberá continuar desarrollando capacidades para operar en el ciberespacio, debido a que estas operaciones se desarrollan en todos los estadios del conflicto.

Todo este nuevo concepto se enmarca en una cultura organizacional que debe ser propia, y no copiada ni inventada. Se deberá trabajar muy seriamente en desarrollar el trabajo integrado y la interopera-

bilidad, sin por ello sacrificar las capacidades que cada componente necesite. Será necesario adecuar la terminología conjunta a un estándar común (OTAN) y de países de la región, para lo que se debe reelaborar las publicaciones conjuntas concebidas para guerras que ya ocurrieron y que no se repetirán.

Finalmente, la mera introducción de una frase hecha como “batalla multidominio” no solucionará las fallencias que actualmente tienen nuestras FFAA. La continua evolución en la formación y perfeccionamiento de su personal, junto con recuperación y desarrollo de capacidades de combate de acuerdo a las necesidades de las Fuerzas Armadas argentinas. Será lo que les permitirá desempeñar su misión principal con una probabilidad probable de éxito cuando deban ser empleadas. ■

## BIBLIOGRAFÍA

Clancy, T., & Franks, Jr., F. (1997). *Into the Storm: A Study in Command*. New York, NY, EE.UU.: G. P. Putnam's Sons.

-

Freedberg Jr., S. J. (14 de marzo de 2019). *Breaking Defense*. (B. M. Inc, Editor) Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <https://breakingdefense.com/2019/03/army-big-six-ramp-up-in-2021-learning-from-fcs/>

-

Freedberg Jr., S. J. (08 de febrero de 2019). *Breaking Defense*. (B. M. Inc, Editor) Recuperado el 09 de junio de 2019, de <https://breakingdefense.com/2019/02/all-services-sign-on-to-data-sharing-but-not-to-multi-domain/>

-

Johnson, D. E. (agosto de 2018). *Shared Problems: The Lessons of AirLand Battle and the 31 Initiatives for Multi-Domain Battle*. RAND Corporation. Santa Mónica: RAND Corporation.

-

McCoy, K. (27 de octubre de 2017). *Modern War Institute*. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de *The Road to Multi-Domain Battle: An Origin Story*: <https://mwi.usma.edu/road-multi-domain-battle-origin-story/>

-

Modesto, M. (2018). *Future Battlefield Rotorcraft Capability - 2035 and Beyond*. OTAN, Joint Air Power Competence Centre. Kalkar: JAPCC.

-

Perkins, D. G. (julio-agosto de 2017). *Multi-Domain Battle: Driving Change to Win in the Future*. (U. A. Col. Katherine P. Guttormsen, Ed.) *Military Review*, 99(3), 6-12.

-

Perkins, D. G., & Holmes, J. M. (1º trimestre de 2018). *Multidomain Battle: Converging Concepts Toward a Joint Solution*. (U. A. Col William T. Eliason, Ed.) *Joint Forces Quarterly* (88), 54-57.

-

Poder Ejecutivo Nacional. (30 de julio de 2018). *Directiva de Política de Defensa Nacional*. Aprobación. Anexo 1 - DPN, Anexo. (P. d.-S.-D. Oficial, Ed.) CABA, Argentina: BORA.

-

Romjue, J. L. (1984). *From Active Defense to AirLand Battle: The Development of Army Doctrine 1973-1982*. (J. Henry O. Malone, Ed.) Fort Monroe, Virginia, EE.UU.: GPO.

-

Sick, A. (24 de diciembre de 2018). *Looking Beyond Your Service for Multi-Domain Success*. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de *Over the Horizon*: <https://othjournal.com/2018/12/24/oth-anniversary-looking-beyond-your-service-for-multi-domain-success/>

-

Stein, D. J. (1987). *The Development of NATO Tactical Air Doctrine 1970-1985*. (T. R. Corporation, Ed.) Santa Monica, CA, EE.UU.: RAND.

-

Strategic Analysis Branch. (2017). *Strategic Foresight Analysis 2017 Report*. NATO, Allied Command Transformation. Norfolk: Strategic Analysis Branch.

-

U.S. Army. (2011). *ADP 3-0 Unified Land Operations*. (TRADOC, Ed.) Ft Leavenworth, KS, EE.UU.: USASAC.

-

U.S. Army. (2018). *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*. Fort Eustis, VA, EE.UU.: TRADOC.

-

U.S. Dept of Defense. (2018). *National Defense Strategy Summary*. U.S. Department of Defense. Washington, D.C.: GPO.