

Modelo de Planeación Estratégica para la Armada Nacional^{1*}

*Capitán de Corbeta Samir Castellanos Abdala^{2**}*

Resumen

La Armada Nacional debe desarrollar un modelo que permita efectuar la Planeación Estratégica por capacidades, para generar estructura de Fuerza sostenible, con el fin de enfrentar las nuevas amenazas en un escenario híbrido. Este modelo debe considerar las relaciones existentes entre sostenibilidad, planificación y economía de Defensa; así como la propuesta vigente de planeación estratégica y el dimensionamiento de las capacidades. El propósito del presente documento es inicialmente determinar la importancia de la aplicación de metodologías para la propuesta de un modelo estratégico para la Armada Nacional que considere el concepto de amenazas híbridas.

1 * Ensayo para la Materia Doctrina Naval Aplicada. Área temática Proceso de Toma de Decisiones, elaborado dentro de la investigación "Nuevos retos viejas amenazas: Análisis del modelo de planeación estratégica de la Armada para combatir el narcotráfico en el mar en el marco de un escenario híbrido". De Conformidad a la Directiva No.- 0046/MDN-CGFM-JEMC-ESDEGUE-DIESG-CEESEDEN-DEPIN-86.2 P. 16 de 29 "El estudiante puede tomar la opción de concatenar los ensayos de las unidades fundamentales con un tema transversal con el ánimo de construir el trabajo de investigación". Presentado como opción de grado para el título de Especialista en Seguridad y Defensa Nacionales, línea de investigación: Políticas y modelos en Seguridad y Defensa. Escuela Superior de Guerra de Colombia (2016).

2 ** Profesional en Ciencias Navales y Especialista en Política y Estrategia Marítima de la Escuela Naval "Almirante Padilla". Graduado de JFMU ROK Joint Forces Military University Republic of Korea. Capitán de Corbeta. Piloto Aeronaval.

Abstract

The Navy should develop a model to make the Strategic Planning for capacity to generate sustainable force structure in order to face the new threats in a hybrid scenario. This model should consider the relationship between sustainability, planning and economics of defense; and the current proposal of strategic planning and dimensioning capabilities. The purpose of this document is initially determine the importance of the application of methodologies for the proposal of a strategic model for the Navy to consider the concept of hybrid threats.

Keywords

Armada, Colombia, Estrategia Naval, Modelo, Guerra Híbrida, Planeación Estratégica.

Introducción

En la actualidad la Armada Nacional desarrolla estrategias empleando los recursos de su Poder Naval para la lucha contra el tráfico ilícito de estupefacientes³ en el mar. Utilizando, las unidades estratégicas como fragatas misileras, submarinos, aviones en operaciones de interdicción marítima, en contra de pequeñas aeronaves, artefactos navales (vr.gr. semi-sumergibles⁴), lanchas tipo *go-fast*⁵ las cuales utilizan tácticas irregulares para evadir y atacar las Unidades regulares del Estado. En consecuencia, se plantea el interrogante ¿El modelo de planeación estratégica utilizado por la Armada en un escenario híbrido en el mar puede generar estrategias para afrontar simultáneamente amenazas convencionales e irregulares?

En este sentido en la presente reflexión se plantea la tesis que la Armada debe desarrollar un modelo de planeación estratégica que considere amenazas convencionales e irregulares en un escenario híbrido simultáneamente. Este modelo se argüirá primero en la importancia de la sostenibilidad en la planeación estratégica dentro

3 Tráfico ilícito de estupefacientes: Se entiende cualquiera de las siguientes actividades: la producción, fabricación, extracción, preparación, oferta, oferta para la venta, distribución, venta, entrega en cualesquiera condiciones, el corretaje, envío, envío en tránsito, transporte, y la importación o exportación de cualquier estupefaciente o sustancia psicotrópica (CIMCON, 2016).

4 Semisumergible: Motonave sub-estándar utilizada para tráfico ilícito, con capacidad de navegar en inmersión acuática hasta la tercera parte de su estructura (CIMCON, 2016).

5 Lancha Go-Fast. Motonave impulsada con motores fuera de borda, que por su velocidad y diseño estructural hidrodinámico se desplaza a grandes velocidades sobre la superficie del mar y es utilizada para el tráfico ilícito (CIMCON, 2016).

de un presupuesto limitado. Segundo, basado en el análisis de la propuesta vigente de planeación estratégica y dimensionamiento de capacidades que hace el Ministerio de Defensa Nacional. Y tercero, en la apreciación que la modelación tradicional de planeación se fundamenta en esquemas tradicionales para el desarrollo de estructuras de Fuerza convencionales y no en el concepto de guerra híbrida. Finalmente, concluir en base a los tres objetivos específicos y proponer un modelo de planeación estratégica para la Armada.

Interacción entre Sostenibilidad, Planeación y Economía de Defensa

La interacción entre la sostenibilidad del gasto y la planeación estratégica por capacidades se presentará al combinar los resultados obtenidos para distintos horizontes de tiempo. Esto es, mientras que el primero señalará los elementos de corto y mediano plazo para mejorar la eficiencia del uso de los recursos y mantener la conexión con la dinámica normal del presupuesto, también proveerá herramientas para analizar el impacto presupuestal de decisiones a largo plazo. Al mismo tiempo, la planeación estratégica por capacidades determinará los cambios necesarios y la combinación eficiente de componentes al interior de las Fuerzas y del sector, para responder a las tareas futuras, de forma que se puedan alcanzar objetivos estratégicos, reduciendo riesgos y ajustándose a restricciones institucionales (Colombia, Ministerio de Defensa, 2010) y alineadas en un marco de una economía de defensa que proporcione formas de pensamiento para la toma de decisiones eficientes relativas al uso de los activos de Seguridad Nacional (Franko, 2000).

En este sentido, según Patrice Franco (2000), los conceptos económicos proporcionan unos lineamientos para calcular los valores y cantidades del gasto oportuno en el panorama estratégico y en consecuencia obtener los objetivos de Seguridad Nacional, de la misma forma que lograr esquematizar las consecuencias del gasto de defensa en la economía nacional. La economía de la Defensa no solo se trata de presupuesto, desde una perspectiva general contiene todos los aspectos de la economía en tiempos de guerra y paz incluyendo la Defensa, esta definición según Keith, incluye los estudios de los conflictos convencionales como no convencionales, tales como las guerras civiles, las revoluciones y el terrorismo (Keith, 2013).

La planeación sistemática de largo plazo hace que sea difícil determinar su costo, más aún cuando, se considera la producción de Defensa en un contexto futuro, lo cual es complicado debido a que la Defensa como consideran Sandler & Hartley en su obra: es un bien público, y el cual tiene dos características preponderantes, la no exclusión y la no rivalidad de beneficios (1995). Más aún, cuando el presupuesto de Defensa presente es limitado, en consecuencia, en el futuro surgen nuevos desafíos y amenazas, no obstante, la planeación de largo plazo en contraposición a la resolución del corto plazo permite consolidar en el tiempo el concepto estratégico y la necesidad de su sostenibilidad.

Dentro de un presupuesto de Defensa limitado, los recursos deben asignarse entre el equipo y el personal, y para la operación conjunta (Ejército, Armada y Fuerza Aérea). Esto repercute directamente en los comandos de cada Fuerza, los cuales deben optimizar y priorizar eficientemente la utilización de los recursos, combinando de manera eficiente para la producción de seguridad y protección (Hartley, 2007). Con el surgimiento de nuevas amenazas, convergencia de terrorismo y crimen transnacional organizado (Realuyo, 2016) y nuevas tecnologías, se requiere que las Fuerzas Armadas y las industrias de Defensa se ajusten al cambio y a los nuevos desafíos.

En consecuencia, una forma de plantear este problema es utilizar el análisis de eficacia de costos. Cuando no es posible generar una medida cuantitativa en dinero del producto o de un bien dado como la Defensa, el análisis de eficacia de costos proporciona un método sistemático para la resolución del problema de la evaluación en el contexto de la intangibilidad del bien. Según Del Lee, Golden, Kelly & Waine (1984), en su obra *The Economics of National Security*, para completar el análisis de eficacia de costos (que es más un arte que un difícil cálculo científico), es importante reconocer cinco elementos: los objetivos del sistema, doctrina o política, las formas alternativas para lograr los objetivos, un modelo que proporcione una base de comparación entre los objetivos, costos, y por último un criterio de decisión (1984), aunado a un proceso de toma de decisiones por medio de investigación de operaciones (Thierauf & Grosse, 1980).

Propuesta vigente de Planeación Estratégica y Dimensionamiento de Capacidades

El Ministerio de Defensa, promulgó la guía de planeamiento estratégico 2010-2014, con la intención de formalizar un proceso de planeación estratégica en el largo plazo (lapso mayor a 10 años), consolidando un procedimiento metodológico para el proceso de planeación y Defensa a 20 años, planteando un sistema para generar estructuras de Fuerza y el diseño de elecciones que cumplan con los requisitos y supuestos futuros, para alcanzar los objetivos estratégicos, optimizar los recursos y minimizar riesgos. Tratando de consolidar coherentemente las prioridades del director político, las capacidades de las Fuerzas Armadas y las posibilidades fiscales en el mediano y largo plazo (2010).

La realidad indica que es evidente que hay un gran número de amenazas presentes y potenciales a la Seguridad y Defensa Nacionales, que a pesar de los esfuerzos no pueden ser consideradas simultáneamente por las Fuerzas involucradas en la Defensa de la Nación. No solo por limitaciones presupuestales, sino por eventos imprevistos. De hecho, el direccionamiento estratégico de las Fuerzas Militares, depende de los lineamientos del ente político o de la dirección del Gobierno Nacional vigente, que determinan y determinarán los objetivos nacionales y por ende limitará o ampliará el punto de aplicación de la Fuerza (MDN, 2010).

Bajo esta consideración y dirección facultativa, resulta evidente que el objetivo de la planeación estratégica en el largo plazo, pretende considerar una magnitud mayor del número de amenazas que las Fuerzas Armadas logren contrarrestar al mismo tiempo, por tanto, la simultaneidad exige de priorización coordinada en razón de los objetivos estratégicos nacionales, identificando cuáles son las amenazas que atentan contra los intereses vitales, supervivencia y soberanía de la Nación. Un proceso minucioso de identificación acertada de estas amenazas genera las bases para el establecimiento de un sistema de toma de decisiones coordinadas que genere sinergias sectoriales para la adquisición de capacidades (Tagarev, 2009).

Por consiguiente, el resultado medular del direccionamiento estratégico es la determinación de las prioridades del sector a través de la identificación de las amenazas a la seguridad de la Nación

(McKenzie K. , 2001). Este análisis produce una medida cuantitativa asociada a cada una de las amenazas incluidas en la lista, priorizándolas así, a través de la valoración de diferentes escenarios estratégicos, en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia (O'neil & Rollins, 2007).

Los esfuerzos iniciales en este sentido se concentran en procesos a nivel de cada Fuerza con metodologías, supuestos y horizontes de planeación particulares a cada una. Para el corto y mediano plazo, el proceso de planeación es conjunto y parte de la definición de unos objetivos sectoriales acordados (MDN, 2010), en donde se establecen un conjunto de amenazas a la seguridad para las cuales se generan escenarios o "hipótesis" de acuerdo con el *Manual de Seguridad y Defensa Nacionales* (1996, p. 42), que se desarrollan a nivel operacional a través del "proceso militar para la toma de decisiones" como se ve en el *Manual de Estado Mayor Conjunto para las Fuerzas Militares* (2005, p. 69), el cual define cursos de acción y sus capacidades asociadas que se traducen en el Plan de Guerra del Comando General de las Fuerzas Militares. A pesar de que el planeamiento por capacidades a nivel ministerial es conjunto nace de la perspectiva inicial de cada Fuerza.

54

Las características de este proceso lo clasifican como uno de planeación basado en amenazas (NATO, 2003). Este enfoque permite determinar las capacidades para los escenarios o hipótesis definidas y obliga a enfrentar la incertidumbre a través de la adaptación de estos a escenarios o hipótesis no contempladas, una vez que estos ocurran (Davis, 2002). La anterior condición genera duplicidad de roles y misiones, así como dificultades en el desempeño operacional. De otra parte, en lo que a recursos se refiere, un proceso de este tipo fomenta el desarrollo de ejercicios financieros, logísticos y administrativos inerciales como de incremento, enfocados únicamente en el corto plazo, generando ineficiencias en el gasto y problemas en la sostenibilidad en el mediano plazo. De tal razón que el proceso debe ser incluyente bajo un solo direccionamiento estratégico conjunto para evitar a toda costa el corto plazo, la duplicidad de roles y la incertidumbre y propender por la planeación por capacidades.

El concepto de capacidad se entiende en este contexto como el conjunto de factores asentados sobre la base de unos principios y procedimientos doctrinales que pretenden conseguir un determinado efecto a nivel estratégico, operacional o táctico, para cumplir las misiones asignadas (García, 2006).

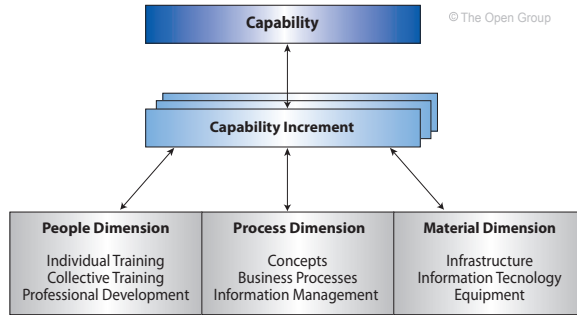


Figura 1. Dimensiones de la Capacidad. Tomado de The Open Group (2016)

Las capacidades deben ser diseñadas considerando múltiples dimensiones, que se ubican en el diseño funcional de las organizaciones. Según el Open Group cada organización tiene un conjunto específico. Por ejemplo, el modelo de Defensa canadiense, incluye, personal, investigación y desarrollo, infraestructura (instalaciones), procesos, gestión de la información, y material (2016). En este sentido y desde el punto de vista corporativo, la capacidad tiene tres dimensiones: dimensión de personal, que incluye el entrenamiento personal y colectivo, y el desarrollo profesional. La dimensión Procesal, incluye, el concepto, los procesos de negocios, y la información de gerencia. La tercera dimensión abarca el material, entendida como la infraestructura, información tecnológica, y equipo.

Desde esa óptica, las dimensiones en el campo militar que el Ministerio de Defensa adoptó están en función de cinco variables: Doctrina (Arte operacional, tácticas, técnicas, procedimientos, tareas); Material y equipo (terrestres, aéreos, fluviales, marítimos); Organización (funciones, estructura, protocolos organizacionales); Personal (entrenamiento, educación y bienestar); Infraestructura (Propiedad, áreas de entrenamiento, servicios).

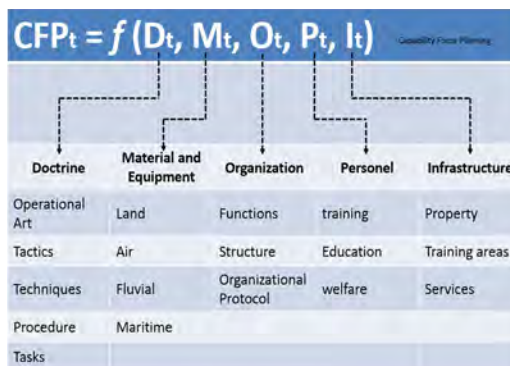


Figura 2. Planeamiento de Fuerza por Capacidades. Tomado de MDN (2010)

Al considerar el dimensionamiento de las capacidades se puede llevar a cabo una evaluación que permita determinar los vacíos, deficiencias e ineficiencias en términos de las variables que ofrece la estructura de Fuerza actual respecto a las distintas opciones ideales. En esta evaluación también es necesario examinar opciones e intercambios entre estos elementos en términos de rendimientos, costos y riesgos, para poder determinar inversiones óptimas de desarrollo de Fuerza (AT&L, 2016) inicialmente de forma individual, posteriormente en su conjunto. De la misma forma, se consideran enfoques alternativos relativos a la planificación de fuerzas (proceso de evaluación de necesidades de una nación), considerando sus respectivas debilidades y fortalezas, combinadas en una gran gama de perspectivas para el desarrollo de las metas de Seguridad Nacional en un modelo dinámico que exige el equilibrio de las variables claves. (Barlett, Holman, & Somes, s/f).

Aproximación al Modelo de Planeación Estratégica para la Armada

Ahora bien, los modelos tradicionales de planeación obedecen a esquemas tradicionales de guerra convencional, el problema surge cuando el esquema se rompe y muta en su forma de hacer la guerra, enfrentando nuevos conceptos.

56

El constructo conceptual de guerra híbrida está dado por Hoffman (2009), no obstante, el Ejército español en su obra "La Evolución de la Insurgencia y el Concepto de Guerra Híbrida", la considera como aquel conflicto, que al menos uno de los adversarios recurre a una combinación de operaciones convencionales y guerra irregular, mezclada esta última con acciones terroristas y conexiones con el crimen organizado. El uso de cada procedimiento se adapta a las circunstancias del conflicto, y se pueden llegar a aplicar todos simultáneamente. Aquellos que practican la guerra híbrida pueden aprovechar además tanto las ventajas de las modernas tecnologías como las posibilidades de la globalización para diseñar líneas de acción bastante imprevisibles, o para saturar al enemigo mediante una sucesión de ataques de muy distinta naturaleza (2009).

Por último, se concluirá con la formulación de un modelo al cual se le ha denominado modelo M2. El modelo de planificación estratégica propuesto, debe enmarcarse dentro de un período específico de tiempo, sobre todo y teniendo en cuenta que en algún momento crítico los efectos acumulativos de los avances tecnológicos y la

innovación militar invalidan marcos anteriores y requerirá un cambio fundamental en las definiciones y medidas de eficacia militar aceptadas (Krepinevich, 2010) y correctamente identificar deficiencias futuras de la tecnología: la capacidad de predecir el futuro con cierto grado de precisión se limita a menos de una década. Como consecuencia, la comprensión de las futuras posibles alternativas y la probabilidad de futuras brechas tecnológicas es un reto que requiere experiencia en la materia (Doerry, 2010).

En el caso específico de la Armada Nacional de Colombia según (Abdala, 2016), es necesario considerar, enfoques alternativos, de arriba abajo (Contrarrestar enemigos con la Fuerza existente), enfoque *amenaza* (identificación y evaluación de capacidades de los oponentes) y de misión (funcionalidad y desarrollo de capacidades propias) integradas en una propuesta metodológica⁶ que permita el desarrollo de una estructura de Fuerza y el diseño de alternativas apropiadas para satisfacer las necesidades futuras, de manera que facilite alcanzar objetivos estratégicos, optimizar los recursos dentro de un enfoque fiscal (gobernado por el presupuesto), minimizar riesgos y garantizar la coherencia entre las prioridades de política, las misiones y capacidades de la Fuerza Pública y las posibilidades fiscales de la nación en el mediano y largo plazo (MDN, 2007), enfatizar el mejoramiento de las capacidades existentes y de los sistemas de armas, en una configuración modular⁷ de capacidades (McKenzie K. J., 2001), permitiendo constituir una estructura de fuerza flexible.

Se deben considerar los escenarios de amenazas estimadas en el campo externo de carácter convencional y el escenario de guerra irregular en el campo interno, de la intersección generada entre estas dos áreas dentro de un marco de gasto sostenible en el tiempo, generando el futuro desarrollo de las capacidades de combate, que neutralicen el potencial enemigo en el campo de la disuasión, la crisis y garantice la victoria en la guerra, en el peor escenario: la suma de

6 Diferentes enfoques metodológicos se han aplicado al ámbito de la planeación estratégica en los últimos años. En la práctica, los países emplean muchas veces combinaciones de enfoques, sin embargo, estos se superponen de manera significativa, tanto en lo la consideración de los aspectos importantes dentro de la planeación, como en el impacto en el proceso subyacente. Cabe resaltar que cada enfoque es holístico y capaz de sustentar la totalidad del proceso, entre estos se consideran: metodologías enfocadas en funciones o escenarios concretos como guías para la medición del desempeño (Planeación por capacidades). Metodologías enfocadas en los procesos de planeación (limitada a recursos, optimismo tecnológico, planeación incremental, extensión histórica). Entre otros.

7 Capacidades modulares se entienden como capacidades completas que puedan ser combinadas con otras frente a cambios repentinos en el conjunto de amenazas o frente a distintos tipos de estrategias que siga una misma amenaza.

todas las hipótesis en un eventual ataque simultáneo. El modelo considera el concepto del desarrollo de las operaciones conjuntas en un núcleo de guerra, con la reserva del respeto de los diferentes roles para el cumplimiento de los diferentes tipos de misión de forma conjunta y coordinada en los escenarios en Tierra, Mar y Aire.

Conclusiones

1. Al finalizar la presente reflexión se concluye que la Armada de Colombia debe diseñar un modelo de planeación estratégica que permita considerar escenarios de guerra convencional e irregular simultáneamente en lo que Hoffman plantea como escenarios híbridos por cuanto las amenazas en el futuro confluyen en el constructo conceptual de la guerra híbrida en donde el adversario o la unión de estos recurren a combinaciones adaptables en operaciones convencionales, guerra irregular, terrorismo, y crimen organizado, en lo que Realuyo ha denominado como convergencia.

Este modelo debe considerar una planificación de largo plazo, a pesar de que sea en principio difícil para la determinación de costos futuros si se consideran los presupuestos limitados que son asignados al sector Defensa considerado como un bien público no excluyente y sin rivalidad de beneficios, que lo hacen intangible en ausencia de amenazas. Por tanto, es necesario la priorización y optimización de los recursos que debe efectuarse de manera conjunta utilizando el análisis de costos, máxime cuando es poco probable cuantificar un bien como la Defensa, o que hace necesario e imperativo el planeamiento por capacidades.

2. De lo anterior se infiere que es necesario y concluyente aceptar los procesos vigentes de planeación estratégica formulados por el Ministerio de Defensa especialmente en lapsos superiores a 10 años y en prospectiva a los 20 años que consideren y cumplan la planeación de Defensa para supuestos futuros y que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, optimizar los recursos y minimizar los riesgos. En este sentido, deben considerarse los enfoques alternativos relativos a la planificación en la formulación de un modelo dinámico que considere las variables del dimensionamiento de las capacidades $CFP=f(Dt, Mt, Ot, Pt, It)$.

- Para la elaboración del modelo, se deben considerar los escenarios de amenazas estimadas en el campo externo de carácter convencional y el escenario de guerra irregular en el campo interno. De la intersección generada entre estas dos áreas surge un escenario híbrido. Dentro de un escenario futuro marítimo, terrestre y aéreo. El modelo representa un equilibrio que tiene su pivote en el enfoque fiscal, dentro de un marco de gasto sostenible en el tiempo. Bajo esa perspectiva, de asignarse más presupuesto para el desarrollo de capacidades con miras a contrarrestar amenazas externas específicas, el sistema se inclinará reduciendo los recursos asignados a las amenazas internas. Esta asignación tanto para mejorar las capacidades existentes, como para adquirir nuevas deben obedecer a una priorización dada por los objetivos estratégicos alineados con los intereses nacionales y la estrategia nacional.

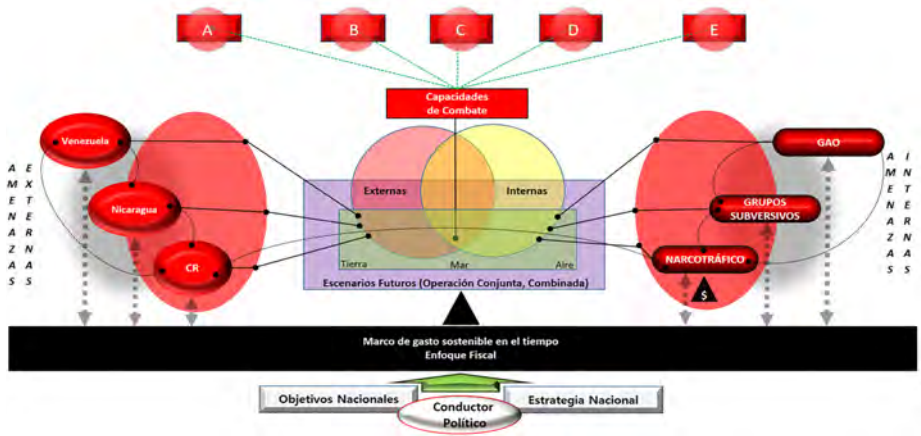


Figura 3. Modelo de Planeación Estratégica.

Elaboración propia a partir del análisis del Modelo de (Barlett, Holman, & Somes), Deibel (2007), Kim Min Seok (2014)

Desde la intersección de las áreas amenaza externa e interna, el escenario multidimensional, prospectivamente se genera el futuro desarrollo de las capacidades de combate, en determinados supuestos para neutralizar el potencial enemigo en el campo de la disuasión, la crisis y garantice la victoria en la guerra. En el peor escenario: la suma de todas las hipótesis en un eventual ataque simultáneo. El modelo

considera el concepto del desarrollo de las operaciones conjuntas en un núcleo de guerra, con la reserva del respeto de los diferentes roles para el cumplimiento de los diferentes tipos de misión de forma conjunta y coordinada en los escenarios en Tierra, Mar y Aire.

Referencias bibliográficas

Fuentes académicas

Abdala, S. (2016). *Nuevos retos viejas amenazas: Análisis del modelo de planeación estratégica de la Armada para combatir el narcotráfico en el mar en el marco de un escenario híbrido*. Bogotá: Escuela Superior de Guerra.

AT&L. (2016). *Guide to Capability-Based Planning*. United States: Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics .

Barbe, E. (1995). *Relaciones Internacionales*. madrid: Tecnos.

Barlett, G., Holman, P., & Somes, T. (sf). *El Arte de la Estrategia y la Planificación de Fuerzas*.

Davis, P. (2002). *Analytic Architecture for Capabilities Based Planning*. United States: RAND.

De Lee, O., Golden, J., Kelly, R., & Wayne. (1984). *The Economics of National Security*. New Jersey: Avery Publishing Group.

Franko, P. (2000). *La Economía de Defensa: Introducción*. Maine: Colby College.

Freier, N. (2009). *The Defense Identity Crisis: It's a Hybrid World*. Autum.

García, J. (2006). Informe Planeamiento por Capacidades. *Revista Española de Defensa No. 38*, 50.

Hoffman, F. (2009). *Hybrid vs. compound war*. Armed Forces Journal .

_____. (2009). *Hybrid warfare and challenges*. Washington: NDU.

Keith, H. (2013). *The Economics of Defence Policy : A New Perspective*. Washington: National Defense Universit .

McKenzie, K. J. (2001). *Assessing Risk: Enabling Sound Defense Decisions*. Washington: Secretary of Defense USA.

O'neil, T., & Rollins, J. (2007). *The Department of Homeland Security's Risk Assessment Methodology: Evolution, Issues and Options for Congress*. Washington: Department of Homeland Security.

Realuyo, C. (21 de abril de 2016). *Evolución de la Insurgencia Terrorista y Estrategias para su Contención*. Teatro Patria, Bogotá, Colombia.

Rojas, L. (2013 (Enero-Marzo)). La Crisis Financiera Internacional: Ocho Lecciones de y para América Latina. *El Trimestre Económico*, 5-39.

Sandler, T., & Hartley, K. (1995). *The Economics of Defense*. Cambridge: University Press.

Tagarev, T. (2009). Capabilities Based Planning for Security Sector Transformation. *Information and Security Vol 24*, 27-35.

Thierauf, R., & Grosse, R. (1980). *Toma de Decisiones por Medio de Investigación de Operaciones*. México: Limusa.

Fuentes institucionales

Colombia, Ministerio de Defensa. (1996). *Manual de Seguridad y Defensa Nacionales FFMM 3-43*. Bogota: Fuerzas Militares de Colombia.

_____. (2005). *Manual de Estado Mayor y Mando Conjunto para las Fuerzas Militares FFMM 3-26*. Bogotá: Fuerzas Militares de Colombia.

_____. (2010). *Guía de Planeamiento Estratégico 2010-2014*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

España. Ejército de Tierra. (2009). *La Evolución de la Insurgencia y el Concepto de Guerra Híbrida*. Alcalá: Ministerio de Defensa Español.

NATO. (2003). *Handbook on Long Term Defense Planning*. Brussel: North Atlantic Treaty Organization.

Fuentes electrónicas

Harris, T. (22 de May de 2016). *Discovery Company*. Obtenido de Science Military: <http://science.howstuffworks.com/c-42.htm>

The Open Group. (21 de August de 2016). *TOGAF® Version 9.1*. Obtenido de 32. Capability Based Planing: <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap32.html>