# Aproximación a una metodología híbrida para el diseño de fuerzas navales: una guía de Planeamiento Estratégico para la defensa basada en prospectivas de escenario, considerando amenazas y capacidades

## Approach to a Hybrid Methodology for Naval Force Design: A Strategic Planning Guide for Defense Based on Scenario Forecasting, Considering Threats and Capabilities

**Capitán de Corbeta Marco Mujica Caballero.** Máster en Ciencias (M. Sc.) en "Innovation and Strategic Management" por Salve Regina University, Newport, RI, EE.UU. y licenciado en Ciencias Marítimas Navales por la Escuela Naval del Perú. Es calificado en Guerra de Superficie y Sistemas de Armas. Obtuvo el primer puesto en el Programa Básico de Estado Mayor por la Escuela Superior de Guerra Naval. Graduado del programa Naval Staff College del U.S. Naval War College. Docente de la asignatura "Maritime Operations Center-MOC" del Programa Básico de Estado Mayor.



**Resumen:** En un mundo en constante cambio, los conflictos armados han evolucionado hacia un enfoque híbrido, caracterizado por la combinación de métodos tradicionales, irregulares, catastróficos y disruptivos. Este artículo analiza cómo estas amenazas emergentes, tradicionales, irregulares, catastróficas y disruptivas; configuran el panorama global de seguridad y enfatizan la importancia de rediseñar y ajustar proactivamente las estrategias para responder a un entorno de escenarios cambiantes, asegurando la continuidad y sostenibilidad de las mismas y del planeamiento estratégico basado en prospectivas de escenario. Asimismo, resalta la relevancia de las capacidades militares, entendidas como el conjunto de recursos (humanos, materiales, organizacionales y económicos) necesarias para cumplimiento de la misión asignada, garantizando una respuesta adaptable y efectiva a los desafíos futuros. En este contexto de constante transformación, se replantea la metodología para el diseño de fuerzas navales, asegurando su alineación con las demandas estratégicas y su visión, en función de tener unas fuerzas navales capaces de operar con éxito en escenarios inciertos y multidominio, anticipando y mitigando las amenazas de un entorno cada vez más impredecible.

**Palabras clave:** Planeamiento estratégico, prospectivas de escenario, amenazas emergentes, capacidades militares, fuerzas navales, seguridad global.

***Abstract:*** *In a constantly changing world, armed conflicts have evolved towards a hybrid approach, characterized by combining traditional, irregular, catastrophic, and disruptive methods. This article analyzes how these emerging, traditional, irregular, catastrophic, and disruptive threats shape the global security landscape and emphasizes the importance of proactively redesigning and adjusting strategies to respond to a dynamic scenario environment, ensuring their continuity and sustainability, as well as strategic planning based on scenario forecasting. It also highlights the relevance of military capabilities, understood as the set of resources (human, material, organizational, and economic) necessary to fulfill the assigned mission, ensuring an adaptable and effective response to future challenges. In this context of constant transformation, the methodology for the design of naval forces is reconsidered, ensuring their alignment with strategic demands and vision, aimed at creating naval forces capable of successfully operating in uncertain and multidomain scenarios, anticipating and mitigating the threats of an increasingly unpredictable environment.*

***Keywords:*** *Strategic planning, force planning, scenario-based foresight, emerging threats, strategic capabilities, naval forces, global security.*



## Introducción

En un mundo en constante cambio, la naturaleza de los conflictos armados ha evolucionado hacia un enfoque más complejo y multidimensional. James Mattis y Frank Hoffman destacan esta transformación de la guerra moderna hacia un enfoque híbrido, caracterizado por la combinación de métodos tradicionales, irregulares, catastróficos y disruptivos, exigiendo fuerzas flexibles, resilientes y adaptables. Basándose en las experiencias adquiridas en Afganistán e Irak, replanteando las capacidades requeridas en función a las amenazas dinámicas, subrayando la excesiva dependencia de la tecnología militar, la cual no puede sustituir el papel crucial del factor humano en relación directa a su pensamiento crítico.

Asimismo, se requiere una comprensión de los diferentes niveles de planificación, alineados para garantizar la seguridad nacional y la capacidad contundente de respuesta frente a distintas amenazas convencionales y asimétricas. Partiendo de la necesidad de contar con una guía estratégica que articule diversos documentos oficiales para definir las prioridades y objetivos de seguridad y defensa nacional; orientando las acciones de las instituciones estatales en la protección de los intereses nacionales, enfrentando amenazas y garantizando la estabilidad y el desarrollo del país. En tal sentido, resulta pertinente considerar como modelo el enfoque empleado por los Estados

Unidos. Este modelo se fundamenta en la **Estrategia de Seguridad Nacional**, que establece los objetivos generales del país frente a amenazas y oportunidades estratégicas. Documento que sirve como base para la **Estrategia de Defensa Nacional**, que traduce dichas metas en líneas de acción específicas para el Departamento de Defensa (DoD[1]), enfocándose en desarrollar capacidades militares que garanticen la superioridad global.[2]

Dentro de este marco, la Estrategia de Defensa Nacional identifica cuatro tipos principales de amenazas emergentes:

1. **Desafíos tradicionales**, representados por los conflictos convencionales entre estados.
2. **Amenazas irregulares**, como insurgencias, terrorismo y guerrillas.
3. **Riesgos catastróficos**, que incluyen el uso de armas de destrucción masiva.
4. **Amenazas disruptivas**, basadas en innovaciones tecnológicas y cibernéticas que transforman radicalmente la dinámica de la guerra.



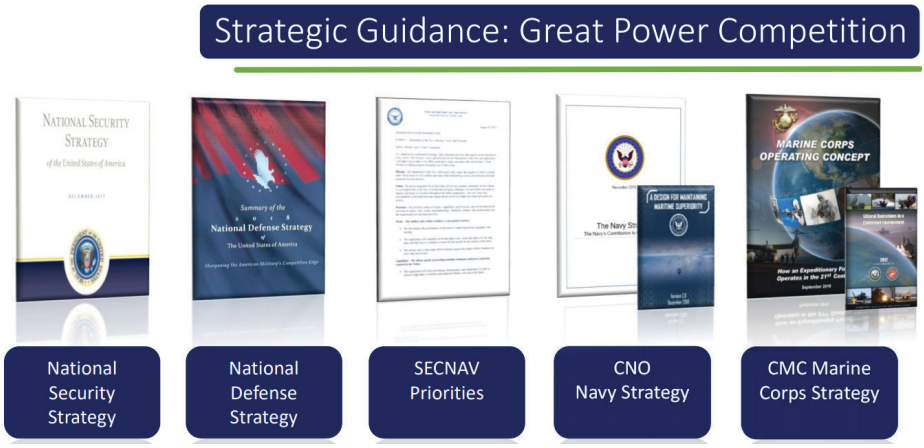
Estas directrices estratégicas se complementan con las Prioridades del Secretario de Marina, que alinean los esfuerzos de la Marina y el Cuerpo de Marines con los objetivos establecidos en las estrategias de seguridad y defensa. A su vez, integra la Estrategia del Jefe de Operaciones Navales (CNO[3]), que detalla el papel de la Marina como garante de la seguridad nacional a través de la superioridad marítima. Y la Estrategia del Comandante del Cuerpo de Marines, que aborda los conceptos operativos específicos del Cuerpo de Marines, como las operaciones en zonas litorales y en entornos altamente disputados.

Este enfoque integral, como se observa en la siguiente imagen, conecta los niveles: estratégico y operacional, diseñado para enfrentar de manera efectiva las distintas amenazas emergentes globales, consolidando un marco estratégico robusto frente a los desafíos contemporáneos y futuros. Enmarcado en el contexto marítimo, resalta el factor coercitivo resolutor, abarcando una serie de instrumentos del Poder Nacional, que permitan la resolución de conflictos con alta efectividad. No sólo se limita únicamente al poder militar, sino que también incluye las herramientas diplomáticas, tecnológicas y económicas que, en conjunto, ejercen una influencia significativa sobre las decisiones de los actores involucrados en disputas marítimas. Dependiendo de la naturaleza del conflicto

1 DoD: Department of Defense.
2 The White House. (2022). National Security Strategy.
3 CNO: Chief of Naval Operations.

y del contexto geopolítico, cada uno de estos factores puede desempeñar un papel crucial, actuando como una palanca decisiva que moldea el desenlace de las negociaciones o intervenciones en el ámbito marítimo. De esta forma, la interacción entre la fuerza naval, la diplomacia estratégica, la innovación tecnológica y las sanciones económicas, contribuyen de manera integral a la gestión y resolución de conflictos en entornos incierto y dinámicos.

**Figura 1**
*Guía estratégica*




*Fuente.* U.S. Navy. The Navy Strategy: The Navy's Contribution to the National Defense Strategy. 2019

En tal sentido, el dominio marítimo representa una dimensión crítica para la seguridad y defensa nacional, así como, para el desarrollo y la prosperidad económica de los Estados. La planificación del diseño de fuerzas en este ámbito debe considerar un equilibrio entre las amenazas emergentes, hibridas y las capacidades existentes, dentro de un contexto de recursos limitados y dinámicas geopolíticas complejas. Según Liotta y Lloyd (2008), "el Planeamiento Estratégico no solo responde a las realidades del presente, sino que anticipa los posibles desafíos del futuro, equilibrando las restricciones de recursos con las necesidades operativas,[4]" (Strategy and Force Planning, 2004, p. 3) enfatizando la importancia de un enfoque adaptativo, resiliente y flexible. En este contexto, la adaptabilidad permite rediseñar y ajustar proactivamente las estrategias para responder a un entorno de escenarios cambiantes, mientras que la resiliencia asegura la continuidad y

4 *Security, Strategy, and Forces Faculty. (Eds.). (2004). Strategy and Force Planning (4th ed.). U.S. Naval War College*

sostenibilidad de las estrategias incluso frente a contratiempos inesperados. Ambas cualidades son esenciales para lograr el éxito y la competitividad en entornos dinámicos. Estas ideas se complementan con lo que mencionó, Basil Liddell Hart que, "la estrategia es el arte de distribuir y aplicar medios militares para cumplir los fines de la política[5]." (Liddell Hart, 1991, p. 321), materializado en los objetivos nacionales.

Por lo tanto, este artículo tiene como propósito ofrecer una aproximación metodológica híbrida al diseño de las fuerzas navales, destacando cómo un planeamiento estratégico basado en prospectivas de escenario puede integrar y articular las amenazas y capacidades militares. En este caso, teniendo una fuerza naval, capaz de operar con éxito en escenarios inciertos y multidominio, anticipando y mitigando las amenazas de un entorno cada vez más impredecible. Permitiendo optimizar los recursos disponibles y garantizando una respuesta efectiva frente a un entorno de seguridad y defensa nacional en constante cambio. Asimismo, recalcando el rol estratégico fundamental de las fuerzas navales en la defensa de la soberanía y la integridad territorial, asegurando su alineación con los objetivos nacionales y las demandas de un panorama global cada vez más dinámico y complejo.



## Análisis

Partiremos con la interpretación de seguridad nacional atribuida a George F. Kennan en 1948, desde una perspectiva estratégica y geopolítica centrada en la contención de amenazas externas, particularmente la expansión soviética durante la Guerra Fría. Basada en su estrategia de contención, Kennan argumentaba que la seguridad nacional de Estados Unidos debía enfocarse en frenar el avance del comunismo mediante una presión integrada, abarcando dimensiones políticas, económicas y militares en puntos álgidos del mundo, evitando un enfrentamiento militar directo. Esta aproximación quedó plasmada en su célebre artículo "The Sources of Soviet Conduct" (1947), donde articuló su visión estratégica al destacar que la seguridad nacional no se limitaba a la defensa militar, sino que también incluía la capacidad de un país para proteger sus intereses estratégicos, adaptándose al contexto internacional y preservando la estabilidad interna. Kennan abogó por concentrar los recursos militares y estratégicos en regiones geopolíticas clave, como el Atlántico Norte y los "choke points", resaltando el papel crucial de una fuerte presencia naval para contrarrestar la expansión soviética. De igual forma, está asociado

5 *Basil Liddell Hart, Strategy: The Indirect Approach, "The art of distributing and applying military means to fulfill the ends of policy."*

con la teoría del "*Rimland*" y el "*Heartland*", expuestas en su momento por Halford Mackinder y Nicholas Spykman. Donde la estrategia de contención que planteaban los norteamericanos, se fundamentaba en limitar la influencia del bloque comunista mediante la disuasión y el equilibrio de poder, evitando conflictos armados directos, en algunos casos traducido en "proxy wars." En el ámbito naval, esto se traducía en una postura defensiva coercitiva o repulsiva, basada en patrullajes estratégicos, en vez de operaciones ofensivas abiertas, moderando el uso de la fuerza letal, evitando la exacerbación de voluntades que puedan desencadenar una guerra nuclear. Contraponiéndose a las ideas de William Richardson de plantear una estrategia de disuasión nuclear.

Kennan también destacaba la importancia de fortalecer las alianzas internacionales, como la OTAN, para coordinar operaciones conjuntas y combinadas de manera eficaz y consolidar una presencia marítima robusta. Asimismo, recalcó la importancia del poder económico y político como herramientas sostenibles y efectivas para garantizar la seguridad nacional. En el dominio marítimo, esto implicaba la protección de rutas comerciales estratégicas y la defensa de la libertad de navegación, elementos esenciales para mantener la estabilidad económica global. De esta forma, Kennan proponía una visión integral de la seguridad nacional, donde la estrategia naval debía responder a la estrategia marítima, generando un equilibrio geopolítico crucial para preservar los intereses nacionales y la estabilidad internacional. En tal sentido, efectivamente, durante la Guerra Fría, el planeamiento estratégico se centró en la disuasión a **amenazas claramente identificadas**, principalmente entre los bloques liderados por Estados Unidos y la Unión Soviética. Este enfoque basado en el equilibrio de poder y la capacidad de represalia, priorizaba la acumulación de arsenales nucleares y convencionales para garantizar la seguridad nacional.[6] La planificación se realizaba en función de **amenazas específicas (identificadas)**, con estructuras militares rígidas y convencionales, enmarcado en una clara distinción entre seguridad interior y exterior, guerra y paz. Posteriormente, con el fin de la Guerra Fría y la disolución de la URSS, el panorama geopolítico cambió drásticamente. Las **amenazas se volvieron más difusas y multifacéticas**, incluyendo el terrorismo internacional, conflictos regionales y ciberamenazas. Este nuevo contexto impulsó una transición hacia un planeamiento basado en capacidades, que busca dotar a las fuerzas armadas de herramientas flexibles y polivalentes para enfrentar una amplia gama de amenazas emergentes y difusas. Este enfoque permite desarrollar



6 Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. Simon & Schuster, pág. 59-92/713-720.

una fuerza compacta, equilibrada y sostenible, capaz de afrontar los desafíos del entorno estratégico.

Sin embargo, los enfoques basados en amenazas y capacidades carecen de una perspectiva y metodología robusta de mediano y largo plazo que permita integrar y adaptar continuamente posibles capacidades en función de las amenazas emergentes y los cambios disruptivos. Por ello, resulta fundamental incluir la prospectiva de escenarios como una variable dependiente que complemente y enriquezca estos enfoques tradicionales. En tal sentido, esta aproximación propone una metodología híbrida para el diseño de fuerzas navales, ofreciendo una herramienta estratégica que facilita la anticipación y el ajuste efectivo de capacidades militares en respuesta a amenazas emergentes. Donde la toma de decisiones enfrenta tensiones entre los recursos limitados y las necesidades crecientes. Por consiguiente, la metodología planteada y la concepción estratégica, deben equilibrar los medios y los fines, minimizando riesgos y adaptándose a escenarios futuros. Siendo un proceso no lineal, de retroalimentación constante, permitiendo reajustar la concepción estratégica, el planeamiento y las fuerzas.



Dentro de esta perspectiva, se plantea analizar escenarios deterministas, que se caracterizan por ser completamente predecible, debido a que los eventos y resultados están determinados por las condiciones iniciales y factores que los gobiernan, sin espacio para el azar o la aleatoriedad. En estos sistemas, conocer las variables iniciales y los factores que las afectan, permite anticipar con exactitud el desenlace. Por ello, destacan por su previsibilidad, la ausencia de incertidumbre y una relación clara de causa y efecto. Este tipo de modelos son representados mediante ecuaciones matemáticas exactas; sin embargo, no todos los escenarios pueden regirse por estas características. Los escenarios no deterministas, por ejemplo, incluyen elementos de incertidumbre y aleatoriedad, lo que dificulta predecir resultados específicos incluso cuando se conocen las condiciones iniciales. Un ejemplo clásico es el lanzamiento de un dado, usado en los juegos de guerra sobre la carta / Table-Top Exercise (TTX), donde el desenlace depende de factores aleatorios.[7] En áreas como la economía, tecnología, gestión ambiental (cambios climáticos), energías renovables, extracción de "tierras raras", entre otros;[8] la complejidad es mayor, estos escenarios no deterministas suelen ser abordados a través de enfoques

7 Mujica Caballero, M. (2023). Juegos de Guerra: una poderosa herramienta prospectiva, analítica y didáctica. Revista De La Escuela Superior De Guerra Naval, 20(2), 26-43. Recuperado a partir de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/160

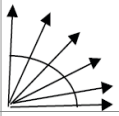
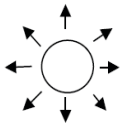
8 Las tierras raras son un grupo de elementos químicos que se utilizan en la fabricación de diversos dispositivos tecnológicos.

probabilísticos, que permiten gestionar la incertidumbre y enriquecer la planificación estratégica. Resultando crucial, combinar ambos enfoques para enfrentar los desafíos de un entorno dinámico y cada vez más impredecible.

De igual manera, se requiere examinar el Planeamiento Estratégico para la defensa basada en prospectivas de escenario en relación directa a los niveles de incertidumbre, en este caso, se presenta el siguiente recuadro del libro "*Decision Making under Deep Uncertainty,"* (Marchau et al., 2019, pág. 9), el cual proporciona un marco para guiar la planificación estratégica en entornos inciertos.

**Figura 2**
*Transición progresiva de niveles de incertidumbre*

**Table 1.1** Progressive transition of levels of uncertainty

| | Complete determinism | Level 1 | Level 2 | Level 3 | Level 4 (deep uncertainty) | | Total ignorance |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Level 4a | Level 4b | |
| Context (X) | | A clear enough future  | Alternate futures (with probabilities)  | A few plausible futures  | Many plausible futures  | Unknown future  | |
| System model (R) | | A single (deterministic) system model | A single (stochastic) system model | A few alternative system models | Many alternative system models | Unknown system model; know we don't know | |
| System outcomes (O) | | A point estimate for each outcome | A confidence interval for each outcome | A limited range of outcomes | A wide range of outcomes | Unknown outcomes; know we don't know | |
| Weights (W) | | A single set of weights | Several sets of weights, with a probability attached to each set | A limited range weights | A wide range of weights | Unknown weights; know we don't know | |

*Fuente*. Marchau, V., Walker, W. E., Bloemen, P., & Popper, S. W. (2019). Decision Making under Deep Uncertainty: From Theory to Practice. Springer.

La tabla de niveles de incertidumbre distingue cinco estados, desde el determinismo completo hasta la ignorancia total. Cada nivel tiene implicancias prácticas para la defensa:

Nivel 1: Determinismo completo

- Contexto: Situaciones con parámetros completamente predecibles, como el mantenimiento de unidades navales o la vigilancia marítima rutinaria.
- Estrategia: Aplicar un modelo determinista con recursos asignados de manera fija y objetivos claros.
- Ejemplo: Logística para unidades navales de forma anual.

Nivel 2: Alternativas con probabilidades conocidas

- Contexto: Escenarios donde las amenazas son predecibles y se pueden asociar probabilidades a diferentes futuros.
- Estrategia: Desarrollar intervalos de confianza para prever capacidades necesarias.
- Ejemplo: Movimientos o despliegues de fuerzas del adversario de forma periódica, basados en inteligencia confiable.

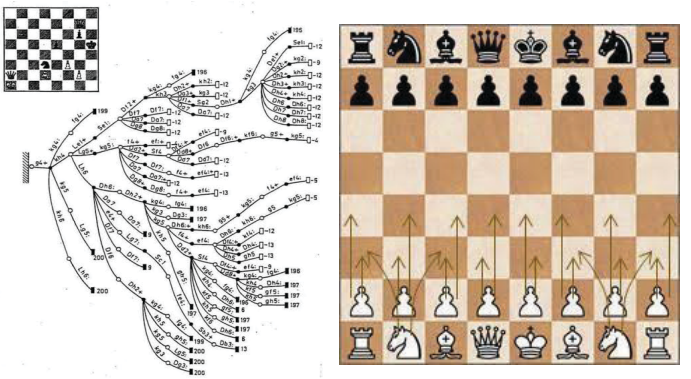
Nivel 3: Algunas alternativas aceptables - plausibles (razonablemente presumible, consideradas realistas y factibles)

- Contexto: Escenarios con varios futuros posibles, aunque limitados en número.
- Estrategia: Usar modelos estocásticos (aleatorios) para asignar recursos según los rangos de resultados probables.
- Ejemplo: Planeamiento de contingencia para un posible conflicto, analizado cursos de acción ramificados y secuenciales con varios posibles desenlaces. Un claro modelo es el denominado "Rainbow War Plans," los cuales estaban codificados por colores para clasificar y priorizar sus diferentes amenazas.[9] El cual, planteaba escenarios específicos según escala de intensidad y el alcance geográfico.



**Figura 3**

*Cursos de Acción Propios con sus respectivas ramificaciones*



*Fuente*. Escuela Superior de Guerra Naval/Propia

9 Mujica Caballero, M. (2023). Juegos de Guerra: una poderosa herramienta prospectiva, analítica y didáctica. Revista De La Escuela Superior De Guerra Naval, 20(2), 26-43. Recuperado a partir de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/160

Nivel 4a: Muchas alternativas aceptables - plausibles (incertidumbre profunda)

- Contexto: Situaciones complejas donde no se pueden determinar probabilidades claras, como amenazas híbridas.
- Estrategia: Diseñar capacidades flexibles y resilientes, anticipando múltiples futuros.
- Ejemplo: Respuesta a campañas de desinformación combinadas con ataques cibernéticos.

Nivel 4b: Ignorancia total

- Contexto: Amenazas emergentes completamente desconocidas, como tecnologías disruptivas aún no identificadas o mapeadas. En algunos casos ni siquiera conceptualizadas por nuestros medios.
- Estrategia: Priorizar la exploración tecnológica, innovación y capacidades de respuesta rápida.

Por tal motivo, considero que se debe integrar los niveles de incertidumbre al planeamiento estratégico para la defensa. Ampliando las capacidades adaptativas mediante la creación de fuerzas polivalentes, resilientes para operar en escenarios inciertos. Considerando un proceso prospectivo de estrategia competitiva, que conste de tres fases: La **fase de percepción** busca crear conciencia sobre el entorno y los factores que pueden afectar, identificando tendencias y amenazas emergentes. La **fase de prospección** se centra en proyectar futuros posibles, definiendo escenarios plausibles y evaluando su impacto. Y, la **fase de exploración** que proporciona experiencias tangibles sobre posibles desarrollos futuros, analizando movimientos estratégicos y actores relevantes. Permitiendo anticiparse a los cambios, fortalecer la visión estratégica y mejorar la competitividad en contextos inciertos. (Oriesek & Schwarz, 2021, pág. 24-31) De igual forma, es fundamental incorporar procesos de retroalimentación continua que permitan ajustar las estrategias según cambios del entorno, apoyándose en evaluaciones periódicas de capacidades frente a nuevas amenazas y oportunidades. Además, el uso de herramientas de prospectiva, como la construcción de escenarios múltiples y análisis basados en riesgos emergentes, mitigando posibles eventualidades y mejorando la planificación. Finalmente, como se mencionó anteriormente, invertir en tecnologías emergentes, sistemas de inteligencia avanzada y ciberdefensa, fortaleciendo una mayor capacidad de respuesta frente a entornos inciertos.

Estos entornos inciertos se distinguen por su dinámica en constante evolución y por estar marcados por los principios del modelo VUCA[10]: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Son volátiles debido a cambios inesperados, aunque comprensibles; ambiguos por la dificultad de identificar relaciones claras de causa y efecto; inciertos, debido a que presentan una falta de información, aunque con causas conocidas; y complejos, debido a la interacción de múltiples variables interconectadas. Sumado a la aparición de amenazas híbridas, que combinan tácticas convencionales y no convencionales, y la creciente importancia del ciberespacio, requieren una constante adaptación de las estrategias para la defensa. Además, la interconexión entre seguridad interior y exterior es cada vez más evidente, demandando una colaboración estrecha entre diferentes organismos y naciones. Hoy por hoy, se habla de las Operaciones de Seguridad Marítima (MSO[11]), las cuales agrupan actividades y misiones realizadas por fuerzas navales y otras agencias marítimas para garantizar la seguridad, estabilidad y libertad de navegación en los mares y océanos. Estas operaciones se centran en contrarrestar amenazas no tradicionales y asimétricas, como el terrorismo, piratería, tráfico de drogas, trata de personas, y otros delitos transnacionales y amenazas de baja intensidad. Protegiendo las rutas marítimas e infraestructuras críticas, como puertos y plataformas de petróleo, además de contribuir a la seguridad local, regional y global. Estas operaciones suelen incluir actividades como patrullajes, inspecciones de embarcaciones, protección de convoyes, vigilancia marítima y la cooperación con fuerzas multinacionales y agencias civiles. Un claro ejemplo es la presencia del USCENTCOM[12], JSOC[13], que a través de Fuerzas Marítimas Combinadas (CMF[14]), que cuenta con la participación de 34 países, promueven la seguridad del libre tránsito y transporte, garantizando la estabilidad y permanencia sin obstáculos de las principales rutas de tráfico marítimas y puntos focales (Choke points[15]) en aguas internacionales dentro

10 VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous. "What VUCA really means for you" from the *Harvard Business Review. TUNA: (Turbulence, Uncertainty, Novelty and Ambiguity)* (2014)

11 MSO: Maritime security operations

12 USCENTCOM: U.S. Central Command. Es un comando unificado de seguridad responsable de los intereses de Estados Unidos en 27 naciones que se extienden desde el Cuerno de África a través de la región del Golfo Pérsico, en Asia Central. Mando Central de los Estados Unidos (https://www.cusnc.navy.mil/)

13 JSOC: Joint Special Operations Command. Mando Conjunto de Operaciones Especiales.

14 CMF: Combined Maritime Forces.

15 Puntos focales (Choke Point) es un término utilizado en Geopolítica y Estrategia Militar para referirse a los "cuellos de botella". En lo que respecta al comercio marítimo, estos suelen ser estrechos canales que reciben grandes volúmenes de tráfico debido a su ubicación óptima. The future of Sea Power, Sea Power Centre Australia, 2015.

de su área de jurisdicción operacional, realizando igualmente de forma conjunta y combinada Operaciones de Seguridad Marítima (MSO). En el contexto moderno, las MSO son esenciales para responder a las crecientes amenazas a la seguridad marítima derivadas de actores no estatales, conflictos y desafíos económicos globales. Además, estas operaciones son fundamentales para garantizar la estabilidad del comercio global, dado que gran parte del comercio internacional depende de rutas marítimas seguras.

Ahora bien, en los últimos acontecimientos, hemos visto una tendencia a difuminar más aún las líneas entre la guerra y de paz, en la llamada **zona gris**. Actualmente, las guerras ya no se declaran y, una vez iniciadas, se desarrollan de formas erráticas propias el dinamismo de la globalización, enmarcadas en diferentes conceptos: Operación Mayor, Conflicto, Asistencia militar extranjera, entre otras, según la propia interpretación de la situación, aumentando la ambigüedad. Estos argumentos se pueden correlacionar con lo que explica la profesora Beatrice Heuser, en su libro "The Evolution of Strategy," donde menciona la obsesión occidental por la categorización y la compartimentación en relación a los problemas en diferenciar "war" (naturaleza), "warfare" (carácter) y paz.[16]



La reciente invasión a Ucrania por parte de Rusia ha evidenciado la necesidad de reforzar las capacidades de defensa no convencionales, tanto en la identificación, análisis, como las medidas de respuesta. Asociado a tecnologías emergentes en las operaciones navales, las cuales incluyen un mayor enfoque en la **furtividad y supervivencia**, utilizando recubrimientos avanzados y contramedidas para reducir las firmas de los buques frente a amenazas como misiles antibuque. Se prevé una **mayor dependencia de sistemas no tripulados**, que proporcionarán capacidades autónomas de reconocimiento, vigilancia, limpieza de minas y ataques. La incorporación de **inteligencia artificial** y del ***machine learning*, ** prometen acelerar la toma de decisiones y mejorar los sistemas de sensores y armas, permitiendo una detección, identificación, clasificación y respuesta más precisas en tiempo real. Las capacidades avanzadas de **guerra de información**, como ataques cibernéticos y guerra electrónica, serán esenciales para deshabilitar comunicaciones y sistemas del adversario. Por consecuencia, debemos tratar de construir escenarios prospectivos empleando diferentes metodologías de análisis, considerando emplear y contrarrestar estas tecnologías

16 Mujica Caballero, M. (2024). Perspectivas e interpretaciones en torno a los Juegos de Guerra a partir de la visión de Sun Tzu y Clausewitz. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval, 21*(1), 81–89. https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/190

emergentes. Pudiendo partir de una metodología ASCOPE/PMESII-PTT (Areas, Structures, Capabilities, Organizations, People, Events/ Political, Military, Economic, Social, Infrastructure, Information) con el fin de predecir, prevenir, pronosticar y anticipar futuros alternos derivados de la comprensión total del presente y de la realidad.[17] Permitiendo adaptar una fuerza naval, resiliente, adaptable, basada en el término de "armas combinadas."[18] En tal sentido, se sugiere la creación de una entidad similar a un Centro de Estudios Estratégicos, optimizando su función como un destacado "*think tank*". O un modelo equivalente al Centro Europeo de Excelencia para la lucha contra las Amenazas Híbridas (Hybrid CoE), organización internacional autónoma con sede en Helsinki, Finlandia, que se especializa en abordar y contrarrestar las amenazas híbridas. Fundado en 2017, el centro promueve un enfoque integral que involucra tanto al gobierno como a la sociedad en general para enfrentar este tipo de desafíos. Donde participan en sus actividades 36 estados, incluyendo países de la Unión Europea y la OTAN. Desempeñando un papel crucial en la consolidación de capacidades para prevenir y contrarrestar las amenazas híbridas, facilitando la cooperación y coordinación entre sus estados participantes, la Unión Europea y la OTAN, en relación a futuros inciertos.



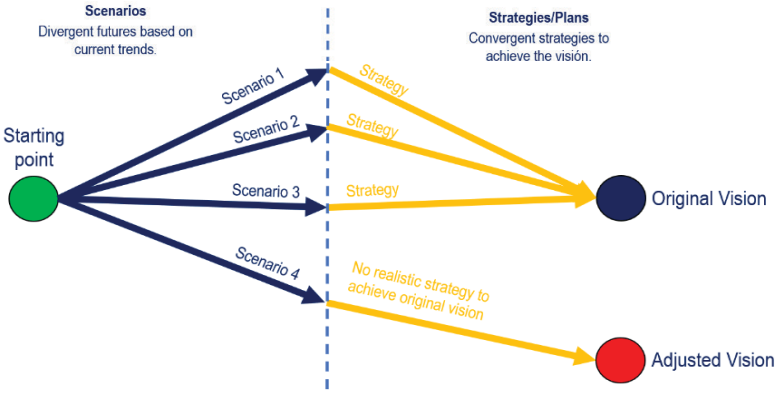
En tal sentido, con el fin de predecir, prevenir, pronosticar y anticipar futuros alternos derivados de la comprensión total del presente y de la realidad, la siguiente imagen ilustra de forma general un enfoque de planificación estratégica que combina la proyección de escenarios futuros con la formulación de estrategias adaptativas para alcanzar una visión deseada. El proceso comienza desde un punto de partida, que simboliza la situación actual o el estado inicial desde donde se analizan posibles trayectorias futuras. A partir de este punto, se proyectan diversos escenarios, representados por líneas divergentes, que reflejan resultados potenciales basados en tendencias actuales y factores de incertidumbre. Estos escenarios, etiquetados como "Escenario 1", "Escenario 2", "Escenario 3" y "Escenario 4", muestran cómo el contexto podría evolucionar de manera favorable o desfavorable.

---

17 Mujica Caballero, M. (2022). *Nuevos desafíos en las Operaciones de Seguridad Marítima en relación al Ejercicio Multinacional UNITAS. Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval,*19 (1), 72-87. https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/141

18 Milan Vego (2020), General Naval Tactics: Theory and Practice.

**Figura 4**
*Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica.*




*Fuente.* Scenario Building, Silvan Widler, 2005.

A medida que se avanza hacia el futuro, se desarrollan estrategias y planes, representados por flechas convergentes, que conectan los diferentes escenarios con la visión planteada. En los casos de los escenarios 1, 2 y 3, las estrategias convergen hacia la visión original, lo que indica que aún es posible alcanzar dicha visión mediante acciones bien planificadas. Sin embargo, en el caso del Escenario 4, se señala que no existe una estrategia realista para alcanzar la visión original, lo que implica la necesidad de realizar ajustes. Cuando las condiciones representadas por ciertos escenarios hacen inviable la visión original, se propone una visión ajustada, simbolizada por un nuevo círculo. Esta visión ajustada representa una meta nueva y realista que se adapta a las limitaciones y circunstancias impuestas por el contexto futuro. El modelo enfatiza la importancia de anticipar múltiples futuros posibles mediante la creación de escenarios divergentes y de formular estrategias adaptativas que permitan alinear esos futuros con la visión deseada. Además, destaca que, en casos donde no sea posible alcanzar la visión inicial, es crucial ajustar los objetivos para mantener la viabilidad estratégica.

A lo largo de la historia, se han evidenciado casos de estudio en los que no se ha logrado alcanzar la visión inicial, en los que fuerzas aparentemente superiores o invencibles en el campo de batalla, han fracasado en alcanzar sus objetivos estratégicos debido a la falta de capacidades esenciales requeridas. Un ejemplo claro, es la Guerra de Vietnam, donde las fuerzas norteamericanas, superiores al Vietcong y al Ejército de Vietnam del Norte, no lograron concretar una victoria rápida y decisiva (QDV).[19] Esto se debió, principalmente, a la

19 QDV: Quick Decisive Victory.

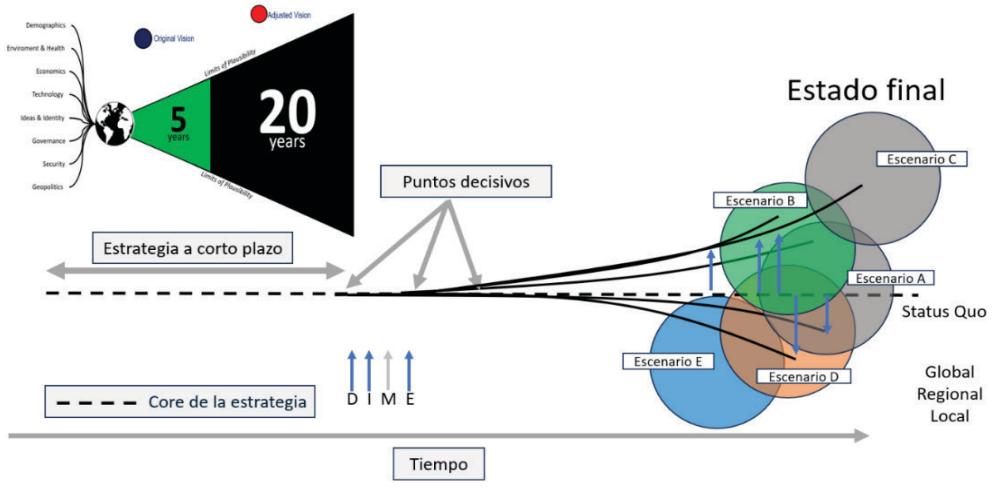
incomprensión de los líderes norteamericanos por comprender las complejas dinámicas políticas, sociales y culturales, así como, la ausencia de capacidades no convencionales y asimétricas para enfrentar al Vietcong, que caracterizó esta guerra. Esta falta de visión integral, se tradujo en un alto costo de vidas y repercutió en la retirada definitiva de los norteamericanos, sin cumplir los objetivos estratégicos planteados. Por lo tanto, se requiere una adaptación de las capacidades, partiendo de una sólida comprensión de la inteligencia estratégica y operativa. Adicionalmente, es esencial en el dominio marítimo, el empleo del *Maritime Domain Awareness* (MDA) y *Maritime Situational Awareness* (MSA). Mientras que el MDA ofrece una perspectiva estructurada y global del entorno marítimo, permitiendo la identificación de tendencias y amenazas estratégicas a largo plazo, el MSA se centra en el monitoreo en tiempo real de actividades y condiciones marítimas, facilitando decisiones operativas inmediatas. La combinación de ambas herramientas constituye un marco integral que potencia la capacidad de anticipación y respuesta frente a las dinámicas específicas del entorno marítimo. Además, su articulación constante con otros instrumentos del Poder Nacional asegura un enfoque coherente y eficaz en el ámbito de la seguridad y defensa marítima.



En tal sentido, el siguiente gráfico elaborado por el suscrito, ilustra y resume la aproximación a un modelo de planeamiento estratégico basado en escenarios prospectivos, destacando cómo los decision-makers pueden anticipar y gestionar el futuro a través de estrategias adaptativas.

**Figura 5**

*Aproximación al diseño del Planeamiento estratégico basado en escenarios prospectivos*




*Fuente*. Elaboración propia

Utilizando un horizonte temporal dividido en dos intervalos principales: los próximos 5 años, enfocados en estrategias de corto plazo, y de largo plazo, los próximos 20 años,[20] donde la incertidumbre aumenta significativamente, lo cual se representa mediante un cono que se expande hacia los "límites de plausibilidad". A medida que el tiempo avanza, el modelo enfatiza que las posibilidades se diversifican, lo que hace esencial evaluar cuidadosamente los escenarios potenciales.

En el lado izquierdo del gráfico, se identifican ocho variables clave que influyen en las proyecciones futuras: demografía, medio ambiente y salud, economía, tecnología, ideologías e identidad, gobernanza, seguridad y geopolítica[21]. Estas variables representan los principales factores de incertidumbre y cambio que pueden afectar los escenarios a lo largo del tiempo. Su análisis permite construir una visión integral del entorno operacional y evaluar cómo las tendencias globales pueden impactar el futuro.

La estrategia base, representada por una línea punteada horizontal, muestra el "*statu quo*" o el curso de acción que se seguiría si no se realizan ajustes significativos. A lo largo del tiempo, se identifican puntos decisivos, donde el Estado pueden intervenir para redirigir su estrategia hacia objetivos deseados según sea el empleo de los instrumentos del Poder Nacional (DIME), modelo que incorpora las dimensiones: Diplomática, Informativa, Militar y Económica. Consideradas como herramientas fundamentales para influir en el futuro deseado. Estas dimensiones permiten abordar los desafíos desde una perspectiva integral y asegurar que los esfuerzos estratégicos sean coherentes y armoniosos en todos los niveles. En este sentido, la correcta identificación de los puntos decisivos es crucial para generar un impacto positivo y evitar escenarios futuros no deseados. En algunos casos, dichos escenarios son influenciados por naciones hegemónicas, mientras que los cambios abruptos responden a procesos de multipolarización de los mismos.

En el lado derecho del gráfico se presentan cinco escenarios futuros (A, B, C, D y E), cada uno representando diferentes resultados posibles dependiendo de cómo se ajusten las estrategias en función de las decisiones tomadas. El Escenario A muestra un camino más cercano al *statu quo*, mientras que los escenarios como el B y el C reflejan futuros más optimistas, donde las decisiones estratégicas han logrado alinear las variables hacia resultados favorables. Por otro lado, escenarios como el D y el E pueden indicar riesgos o fallas en la ejecución de estrategias clave. Esta gráfica resalta la importancia



20 Global Trends 2040, U.S. National Intelligence (2021), dni.gov/
21 Ídem.

de definir un estado final deseado (*endstate*), que represente el futuro alcanzable más favorable. Este estado depende de la interacción entre las decisiones estratégicas tomadas en los puntos decisivos, los ajustes realizados a la estrategia base, la capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno. En contraste, de mantener el *statu quo* que podría conducir a un futuro menos deseable, enfatizando la necesidad de tomar medidas proactivas y adaptativas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Sin embargo, la influencia económica, diplomática, política y militar de los países de primer orden genera efectos profundos en el escenario internacional, derivando en los países de tercer orden. Este fenómeno está estrechamente vinculado con las dinámicas de los actores racionales e irracionales, las esferas de influencia y la multipolaridad, elementos que contribuyen a una evaluación constante de la reconfiguración del orden mundial. Dichos cambios pueden crear nuevos equilibrios de poder, impactando significativamente en la gobernanza global. Este panorama refleja la complejidad y el dinamismo de las relaciones internacionales en un mundo donde múltiples actores compiten por consolidar su influencia y hegemonía. La interacción de intereses nacionales, estrategias (diplomática, política y militar) y capacidades económicas subraya la importancia de analizar estas dinámicas para comprender los retos y oportunidades del contexto geopolítico actual.



De la misma forma, este enfoque propuesto recalca la importancia de construir estrategias adaptativas que permitan a las fuerzas navales responder eficazmente a contextos de seguridad y defensa dinámicos y cambiantes enmarcados en el VUCA. Esto implica comprender en profundidad la relación entre la intensidad y la interoperabilidad de las interacciones entre los actores (países). Es así que Bartlett presenta un modelo que destaca la conexión entre objetivos, medios y riesgos. Según su análisis, "el planeamiento de fuerzas no solo busca optimizar recursos, sino también priorizar objetivos estratégicos en función de las limitaciones existentes[22]". Además, es importante señalar que, "las decisiones estratégicas no pueden basarse únicamente en modelos teóricos; deben ser validadas y ajustadas continuamente mediante la experiencia práctica" (Oriesek & Schwarz, 2021, p.137) pudiendo destacar los juegos de guerra.[23] Por tal motivo, se considera la necesidad de elaborar una guía que articule los siguientes pasos:

---

22 *Security, Strategy, and Forces Faculty. (Eds.). (2004). Strategy and Force Planning (4th ed.). U.S. Naval War College*

23 Mujica Caballero, M. (2023). Juegos de Guerra: una poderosa herramienta prospectiva, analítica y didáctica. Revista De La Escuela Superior De Guerra Naval, 20(2), 26-43. Recuperado a partir de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/160.

1. Evaluación del entorno de seguridad: este paso implica analizar las amenazas, desafíos y oportunidades en el contexto presente y futuro. Se evalúan posibles adversarios y su capacidad para explotar vulnerabilidades críticas internas del Estado. Es un análisis amplio que considera aspectos como conflictos potenciales, avances tecnológicos y cambios políticos entorno al ASCOPE/PMESII-PTT.
2. Definición de Objetivos Nacionales: los intereses nacionales se traducen en objetivos específicos. Estos pueden ser políticos, económicos o de seguridad nacional, ajustándose tanto a necesidades inmediatas como a metas de largo plazo. La claridad en los objetivos es crucial para evitar esfuerzos erróneamente dirigidos.
3. Evaluación de amenazas y entornos estratégicos: identifica actores estatales y no estatales (VEOs[24]) como las principales amenazas. Este análisis es fundamental para adaptar las capacidades militares a los desafíos específicos de cada actor. Según el modelo de Bartlett, la evaluación del entorno de seguridad es clave para identificar amenazas, vulnerabilidades y oportunidades estratégicas, asegurando que las estrategias sean relevantes y adaptables.
4. Determinación de capacidades actuales y requeridas: consiste en identificar los recursos disponibles (humanos, materiales, organizacionales, económicos y tecnológicos) y compararlos con las capacidades requeridas para alcanzar los objetivos definidos. Esto permite identificar brechas y establecer prioridades de inversión en una fuerza compacta basada en el concepto de armas combinadas. Considerando adicionalmente, capacidades no tradicionales.
5. Desarrollo de conceptos doctrinarios: Se diseñan estrategias y tácticas para superar desafíos en relación a las capacidades operativas actuales. Por ejemplo, conceptos como: Operaciones Marítimas Distribuidas (DMO[25]) en contraste con Anti-acceso/denegación de área (A2/AD[26]). Operaciones litorales en un entorno en disputa (LOCE[27])

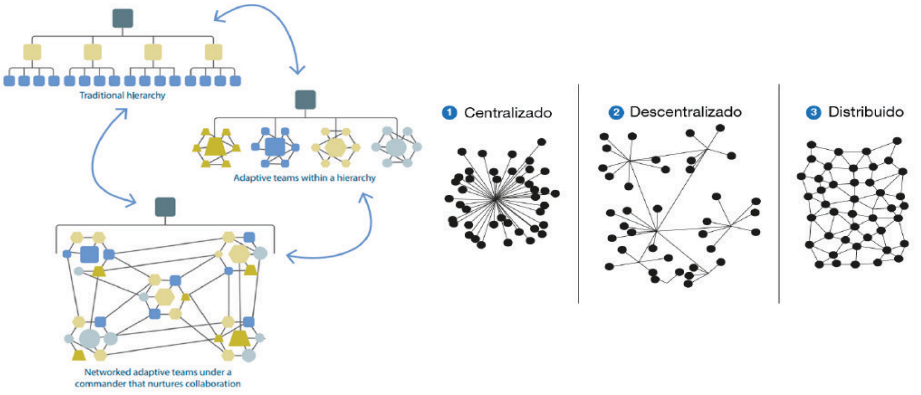
De igual forma, se está evaluando y desarrollando nuevos conceptos partiendo de un C2 hasta llegar a un C6ISR, donde los esquemas tradicionales jerárquicos rígidos están siendo reemplazados por estructuras más flexibles con una mayor interacción y flujo rápido de información entre los elementos subordinados, como es la estructura del **MOC (*Maritime Operations***

24 VEO: Violent Extremist Organizations
25 DMO: Distributed Maritime Operations
26 A2/AD: Anti-Access/Area Denial
27 LOCE: Littoral Operations in a Contested Environment

***Center*),** pudiendo descentralizar la toma de decisiones según sea el caso y aplicando exponencialmente el concepto *Mission Command* en unidades tácticas basado en un esquema de C2 distribuido; incrementando la celeridad de la toma de decisiones del "OODA loop" en zonas de combate (micro entornos operacionales) y aumentando el caos en el adversario.[28]

**Figura 6**

*Transición entre diferentes modelos de Comando y Control*




*Fuente.* Future of Command and Control, The Development, Concepts and Doctrine Centre of UK, 2017.

6. Evaluación de opciones del empleo de armas combinadas: Este paso implica explorar alternativas estratégicas, identificar riesgos y evaluar deficiencias. Así como, el empleo del modelo "Barlett," ligado a una coherente estrategia, permitiendo que las decisiones estén respaldadas por análisis detallados y por una clara comprensión del contexto estratégico, operacional y táctico. Puesto a prueba sometiendo a los probables Elementos de Tarea (E.T.) a un riguroso proceso de pruebas, que van desde su vinculación directa con la guía estratégica, análisis de amenazas, desarrollo y validación de conceptos a aplicar con los medios (E.T.), hasta la integración de equipos de trabajo para estudios y análisis, juegos de guerras y experimentos.[29] Este enfoque basado en prospectiva de escenarios, requiere el uso de juegos de guerra (*wargaming*), simulando escenarios que permitan ayudar a los planificadores a anticipar resultados, identificar riesgos y ajustar capacidades. Bartlett destaca que el enfoque de escenarios fomenta un

28 Mujica Caballero, M. (2022). *Nuevos desafíos en las Operaciones de Seguridad Marítima en relación al Ejercicio Multinacional UNITAS*.https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/141

29 Mujica Caballero, M. (2023). Juegos de Guerra: una poderosa herramienta prospectiva, analítica y didáctica. Revista De La Escuela Superior De Guerra Naval, 20(2), 26-43. Recuperado a partir de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/160.

planeamiento específico y tangible, lo que mejora la capacidad de las fuerzas para enfrentar incertidumbres o ambigüedades estratégicas.

7. Asignación de recursos: Dado que los recursos son limitados, es necesario priorizar aquellos objetivos y capacidades que maximicen el impacto estratégico y la eficiencia operativa para asegurar una victoria rápida y decisiva (QDV).[30]

Estos pasos deben permitir asociar el planeamiento estratégico, estableciendo el marco y las condiciones en las que se decidirán y aplicarán las concepciones estratégicas específicas. Las estrategias se deben elegir según el contexto que el planeamiento anticipó, adaptándose a las amenazas identificadas y capacidades evaluadas.

Estas concepciones estratégicas de conflicto o negociación pueden clasificarse en diversas categorías según su enfoque y aplicación. Destacando la **estrategia secuencial** y **acumulativa** centrada en el progreso gradual hacia un objetivo, mientras que la **estrategia directa** e **indirecta** varían entre un enfrentamiento frontal y maniobras sutiles para influir en el oponente. La **estrategia activa** y la **estrategia reactiva** dependen de la iniciativa, siendo la primera proactiva y la segunda una respuesta a las acciones del adversario. Por otro lado, la **estrategia de maniobra** y la **estrategia de desgaste** contrastan entre la creatividad para ganar ventaja táctica y el agotamiento progresivo del enemigo. La **estrategia de contención** busca limitar las capacidades del adversario, mientras que la **estrategia asimétrica** emplea recursos inesperados o desproporcionados para superar las fortalezas del rival. En el ámbito de la disuasión, la **estrategia de disuasión** se centra en prevenir acciones hostiles mediante una reacción de una fuerza contundente, creíble y capaz, mientras que la **estrategia prolongada** se enfoca en el desgaste a largo plazo para desmoralizar o debilitar al oponente. Mientras que la **estrategia de la ambigüedad** es una herramienta clave para mantener flexibilidad, minimizar riesgos y maximizar ventajas frente a situaciones inciertas o potencialmente conflictivas. Estas y otras estrategias, empleadas en diferentes contextos, reflejan la complejidad de las dinámicas de los conflictos y la diversidad de enfoques para alcanzar los objetivos propuestos.[31]

Finalmente, esta aproximación presentada en este artículo, requiere una evaluación y un análisis exhaustivo de un equipo de trabajo multidisciplinario, con el objetivo de desarrollar un enfoque convergente e integrador, fundamentado en el análisis de prospectivas de escenarios, amenazas, capacidades y otros factores relevantes. Este enfoque híbrido permitirá optimizar y adaptar la toma



30 QDV: Quick Decisive Victory.

31 Strategy and War Course, *Naval Staff College, U.S. Naval War College, 2022*

de decisiones estratégicas al más alto nivel, asegurando una respuesta más flexible, informada, coordinada y efectiva ante los desafíos actuales y futuros.

## Conclusiones

El planeamiento estratégico para la defensa requiere integrar enfoques prospectivos y adaptativos para gestionar la incertidumbre. La tabla de niveles de incertidumbre proporciona una herramienta útil para guiar las decisiones estratégicas en diferentes contextos, desde escenarios previsibles hasta amenazas completamente desconocidas, al equilibrar riesgos, capacidades y oportunidades.

La planificación estratégica para el diseño de las fuerzas navales es un elemento esencial para garantizar la seguridad y defensa nacional de un Estado. Partiendo por preguntarse: ¿Qué debemos tener? Este proceso no sólo implica decisiones sobre la distribución de recursos, sino también la definición de estrategias que permitan enfrentar amenazas concretas y difusas, aprovechando las oportunidades estratégicas. Siendo fundamental en el dominio marítimo, donde la complejidad del entorno operacional y la diversidad de amenazas actuales exige un enfoque holístico y adaptativo.



El diseño de fuerzas navales requiere un enfoque multidimensional que combine prospectivas de escenario, análisis de amenazas y desarrollo de capacidades. Este enfoque integrado permite a las fuerzas navales anticiparse a futuros inciertos, optimizar sus recursos y garantizar su eficacia frente a amenazas emergentes. En un entorno estratégico global cada vez más complejo, esta metodología híbrida ofrece una herramienta robusta para la planificación y la toma de decisiones, fortaleciendo la seguridad marítima y la capacidad de respuesta operativa.

Finalmente, entender al adversario considerando sus intenciones y capacidades es un principio esencial en la resolución de conflictos y de la planificación estratégica. Reconociendo las motivaciones y objetivos del adversario permitirá comprender las razones detrás de sus acciones, fomentando un análisis más empático y preciso. Asimismo, el comprender sus capacidades asegurará que no se subestime su potencial para influir en los resultados o generar impacto, lo cual es esencial para estar preparados y evitar errores de juicio. Esto implica desarrollar estrategias y capacidades de forma flexible, informadas y efectivas basadas en un entendimiento integral de sus intenciones y capacidades.

## Referencias

1. Ballesteros, M. Á. (2016). Diseños de estrategias para la gestión de la defensa. Simposio Internacional de Seguridad y Defensa.
2. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you
3. Dockrill, S. R., & Hughes, G. (Eds.). (2006). *Palgrave advances in Cold War history*. Palgrave Macmillan
4. Geoffrey Till (2018), Seapower, a guide for the twenty-first century.
5. Heuser, B. (2010). The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present. Cambridge University Press.
6. Hybrid CoE. (2025). COI Strategy and Defence. Hybrid CoE - the European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. https://www.hybridcoe.fi/coi-strategy-and-defence/
7. Kennan, G. (1947). The Sources of Soviet Conduct. Foreign Affairs, 25(4), 566. https://doi.org/10.2307/20030065
8. Kissinger, H. (1994). Diplomacy. Simon & Schuster.
9. Liddell Hart, B. H. (1991). *Strategy: The Indirect Approach*. Meridian.
10. Marchau, V., Walker, W. E., Bloemen, P., & Popper, S. W. (2019). Decision Making under Deep Uncertainty: From Theory to Practice. Springer.
11. Milan Vego (2020), General Naval Tactics: Theory and Practice.
12. Milan Vego (2022), Conferencia: Operational Thinking, Levels of War and Theater Structure, U. S. Naval War College.
13. Ministry of Defence. (2017). *UK Future Command and Control (C2): Concepts (Joint Concept Note 2/17)*. UK Government. Recuperado de: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81c7a040f0b62305b90c42/concepts_uk_future_c2_jcn_2_17.pdf
14. Miscamble, W. D. (1992). *George F. Kennan and the making of American foreign policy, 1947-1950*. Princeton University Press.
15. Mujica Caballero, M. (2022). *Nuevos desafíos en las Operaciones de Seguridad Marítima en relación al Ejercicio Multinacional UNITAS*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval, 19(1), 72-87. Recuperado de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/141
16. Mujica Caballero, M. (2023). *Juegos de Guerra: una poderosa herramienta prospectiva, analítica y didáctica*. Revista De La Escuela Superior De Guerra Naval, 20(2), 26-43. Recuperado de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/160
17. Mujica, Caballero, M. (2024). *Perspectivas e interpretaciones en torno a los Juegos de Guerra a partir de la visión de Sun Tzu y Clausewitz*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval, 21(1), 81–89. Recuperado de https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/190
18. National Research Council. (2005). Naval Analytical Capabilities: Improving capabilities-based planning. The National Academies Press.
19. Naval History and Heritage Command. (2016-2020). *Richmond Kelly Turner: Planning the Pacific War*. U.S. Navy Operations in World War II. Naval History and Heritage Command. Recuperado de https://www.history.navy.mil
20. Oriesek, D. F., & Schwarz, J. O. (2021). Winning the Uncertainty Game. Turning Strategic Intent into Results with Wargaming. Routledge.
21. Security, Strategy, and Forces Faculty. (Eds.). (2004). *Strategy and force planning* (4th ed.). U.S. Naval War College
22. The White House. (2022). *National Security Strategy*. The White House. https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf
23. United States Marine Corps. (n.d.). *Force design: History*. Retrieved January 12, 2025, from https://www.marines.mil/Force-Design/History/