



PLANIFICACIÓN DE FUERZAS Y LA ESTRATEGIA MARÍTIMA

Mauricio Arenas Menares*

La Planificación de Fuerzas responde a políticas de Estado de mediano a largo plazo, más allá de los gobiernos en ejercicio.

La Planificación de Desarrollo de Fuerzas, también conocido como Planeamiento de Fuerzas o simplemente Planificación de Fuerzas, no parece ser una materia a la cual se le trate con la importancia o relevancia que realmente tiene. Sobretudo en países en vías de desarrollo pareciera un tema que no concita el interés de las elites, cuando debiera ser precisamente en estos países donde mayor importancia debiera tener. Por el solo hecho de contar con recursos limitados ante innumerables demandas sociales de su población, es que adquiere aún mayor relevancia el empleo de dichos recursos de manera justificada y equilibrada. Aquí es donde entra precisamente la Planificación de Fuerzas al buscar ese equilibrio entre los objetivos nacionales y los medios y capacidades militares que realmente se requieren. Ni más, ni menos. Lo suficiente. Y si es menos, entender que se enciende una luz amarilla del *riesgo* que ello podría llegar a implicar para una nación.

Así como la Planificación Operacional se desarrolla con fluidez y es mejor entendido por el mundo civil y político, en forma paralela también corre la Planificación de Fuerzas. En

forma paralela pero ambas basadas en una Política de Defensa común que se gesta a su vez, de los objetivos nacionales permanentes. Paul Nitze¹ distingue entre la *política declarada* y la *política de acción*. Mientras la primera se refiere a “declaraciones públicas de objetivos e intenciones políticas”, la segunda se refiere a “objetivos y planes militares concretos para emplear las fuerzas existentes”. Luego, es claro que la Planificación de Fuerzas se relaciona con la *política declarada* mientras que la Planificación Operacional con la *de acción*. Es decir, la Planificación de Fuerzas responde a políticas de estado de mediano a largo plazo, más allá de los gobiernos en ejercicio. En términos prácticos se puede decir que mientras el proceso de planificación operacional entrega como resultado *Planes, Directivas* u *Órdenes de Operaciones*, la Planificación de Fuerzas entregará *Planes de Desarrollo, Programas y Proyectos*, pero en todos los casos orientados hacia un mismo fin: La defensa y seguridad nacional que contribuya al desarrollo y bienestar de la nación.

Resulta interesante entonces traer esta temática a los foros de discusión y debate en el ámbito más allá del militar. Ante ello es

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor.

1. Paul Nitze, “Arms, Strategy and Policy”, Foreign Affairs. Enero de 1996. Ocupó altos puestos públicos como asesor de Políticas de Defensa a varios gobiernos de los EE.UU. durante el período de la Guerra Fría.

útil revisar algunos conceptos y reflexiones que permitan comprender cómo se relaciona esta disciplina con la Estrategia, la estrategia marítima y en general revisar por qué puede llegar a tratarse de un proceso tan complejo y a la vez importante.

- La estrategia y la planificación de fuerzas.

Muchas son las definiciones para “estrategia” que es posible encontrar en las múltiples fuentes de información disponibles hoy en día. Con orígenes en el mundo militar, se le ha dado un uso casi indiscriminado e incluso a veces incorrecto, en el mundo civil. Entre las definiciones clásicas, B.H. Liddell Hart² la establece como *el arte de distribuir y utilizar medios militares para lograr los objetivos de la política nacional*. Otras definiciones incluyen el concepto que estrategia es *el arte de desplegar las fuerzas militares de manera de imponer al enemigo el lugar, tiempo y condiciones de lucha preferidas por nosotros*. Es interesante destacar que, refiriéndose al concepto de *estrategia*, la mayor parte de los expertos agrega que ésta es el arte de derrotar al enemigo en la forma más rápida y económica³.

Con frecuencia suele confundirse con la táctica y a veces no es fácil hacer el deslinde entre ambas. Puede decirse que, el concepto de táctica se refiere al movimiento de fuerzas del Ejército, Armada y Fuerza Aérea en condiciones de contacto real con el enemigo. Podría simplificarse diciendo que la táctica comienza donde la estrategia termina, pero ambas son un medio para conducir a la guerra a una conclusión exitosa⁴.

Por su parte se entenderá como “alta estrategia” a la función de coordinar y dirigir todos los recursos de la nación hacia el logro del objetivo político de la guerra: las metas

definidas por la política nacional. La “alta estrategia” está constituida en forma importante por la continuación de la política de relaciones exteriores en tiempo de guerra y en asegurar con posterioridad una paz duradera⁵.

Pero la lógica evolución del concepto ha llevado a pensar que es aún más amplio y no se debe circunscribir exclusivamente a la guerra como la mayoría de los militares lo entendemos. De hecho, aproximaciones más recientes enseñan que la Estrategia se presenta como *la unión de fines y medios que explica la forma en que se utilizarán los recursos limitados para alcanzar los objetivos propuestos*⁶. Y eso se debe entender desde la posición del poder civil ya que los conductores políticos son los responsables finales de trazar la hoja de ruta que lleve a los países al mayor desarrollo y bienestar de su nación en todo momento y circunstancia, por lo cual resulta una obligación elaborar una estrategia de desarrollo nacional en la cual todos los campos de acción, incluido el de Defensa (o militar) cumplirán un rol protagónico. Así es como se gesta una Estrategia de Seguridad y Defensa la cual no puede ni debe limitarse exclusivamente a períodos de conflicto. Una estrategia coherente será la clave para el éxito institucional y por ello es que será tan importante para una empresa como lo es para un estado. Por lógica entonces, es que la Planificación de Fuerzas debe ser parte importante de ella ya que lo que persigue no es otra cosa que establecer los requerimientos militares que buscan satisfacer las necesidades de seguridad de una nación dentro de las restricciones de recursos siempre existentes.

Por estas razones es que la elaboración de las estrategias y la planificación de las fuerzas en sí, es un proceso multidisciplinario, en que interactúan diversos profesionales del ámbito político, académico y militar,

2. Sir Basil Henry Liddell Hart. Militar, historiador y tratadista de estrategia militar británico que entre muchas obras publicadas destaca la de “Estrategia: La aproximación indirecta” del año 1954.

3. Lackington, Thomas, “Decisiones militares y eficiencia económica”, El Mercurio de Santiago, 1979.

4. Ibid.

5. Ibid.

6. Ver figura 1 correspondiente al Modelo Bartlett que será posteriormente explicado.

que requiere por lo general de una vasta experiencia práctica en sus respectivas áreas. He aquí un punto importante para dejar en claro y es el hecho que *la Planificación de Fuerzas dista mucho de ser del ámbito puramente militar*. El pensarlo así es el primero de los errores conceptuales, ya que es el más alto nivel de la conducción política de un país, el que debe generar una política de defensa y seguridad nacional, la cual derivará en la determinación de las capacidades requeridas a las fuerzas armadas y el equipamiento necesario para dar cumplimiento a ellas. Para llegar a la obtención del medio requerido se sigue un “tortuoso y pedregoso camino”.

Dado lo anterior es que se entenderá la Planificación de Desarrollo de Fuerzas como “*el proceso para establecer las capacidades estratégicas militares necesarias para aplicar las políticas declaradas*”, basándose en una apreciación de las necesidades de la seguridad nacional, y la reestructuración de las fuerzas militares existentes para que puedan satisfacer esos requerimientos, dentro de las limitaciones del presupuesto fiscal⁷. Sin embargo, estimo que esta definición podría llevar a confusión por el hecho de pensarse que el proceso lógico asociado a la Planificación de Fuerzas termina con el establecimiento de las capacidades estratégicas requeridas; lo cierto es que finaliza con la obtención de dichas capacidades al contarse con los medios necesarios.

Podría pensarse entonces en una estrategia para enfrentar una determinada hipótesis de conflicto y otra para potenciar el desarrollo y el poder nacional, teniendo la precaución que en el debate político suele limitarse el ámbito de la discusión a las hipótesis de conflicto excluyendo a las Fuerzas Armadas como actores

coadyuvantes al desarrollo en tiempos de paz. Esto puede ser muy crítico para el Desarrollo de Fuerzas si no se vislumbra amenaza alguna en el horizonte⁹. Cabría preguntarse en dónde entra la Estrategia Marítima en todo esto a partir de la cual se generarán los requerimientos de capacidades a alcanzar con los medios navales y marítimos.

- ¿Y la estrategia marítima cuándo?

Así como las variadas definiciones de estrategia, también las hay de estrategia marítima. Por lo general, la mayoría de las definiciones de los más connotados tratadistas están relativamente incompletas pues reducen su competencia a épocas de conflicto y no abarcan los tiempos de paz o tensión. La estrategia marítima jamás deja de estar presente como herramienta del Estado para usar el mar en beneficio de sus altos intereses sin mayores interferencias¹⁰. Y serán precisamente las fuerzas navales constitutivas del poder naval quienes mejor representan los atributos para actuar en beneficio de los intereses del estado en todo el espectro de las operaciones, desde la paz hasta la guerra.

Un Estado contará con su Estrategia Nacional de Desarrollo, elaborando consecuentemente una Estrategia de Seguridad y Defensa para luego llegar a una Estrategia Militar siguiendo la precedencia lógica. ¿Pero cuándo un Estado debiese contar además con una Estrategia Marítima?

En conferencia dictada en la Academia de Guerra Naval del Ecuador en el año 2011, titulada “El Poder Naval y su relación con la Estrategia Marítima”, el Comandante (R) de la Armada de Chile Fernando Thauby García, establece que un Estado requerirá de una Estrategia Marítima cuando¹¹:

7. Paul Nitze define *Política Declarada* como “las declaraciones públicas de objetivos e intenciones políticas con el propósito de producir efectos psicológicos” mientras que *Política de Acción*, como “los objetivos y planes militares concretos para emplear las fuerzas existentes en apoyo a los objetivos declarados”.

8. Thauby, Fernando, *Política de defensa y política militar dimensionamiento y estructuración de las fuerzas militares*, Temas Seleccionados Academia de Guerra Naval, Chile, 1996.

9. Thauby, Fernando, *El Poder Naval y su relación con la Estrategia Marítima*, conferencia dictada en Academia de Guerra Naval del Ecuador, 2011.

10. Solís Oyarzún, Eri. *Algunas Consideraciones sobre Estrategia Marítima*, artículo Revista de Marina, Chile.

11. Op.cit. 3.

- El empleo de su ejército necesita que se tenga el Control del Mar, sea para moverse, para que el enemigo no venga desde el mar. (Defensa y seguridad) o para obtener los medios materiales necesarios para mantener funcionando al país.
- El proyecto político y de desarrollo considera necesaria la participación autónoma en el concierto internacional y sus intereses políticos y comerciales vayan más allá de sus vecinos terrestres.

Como se puede apreciar, considera la existencia de una estrategia marítima para el conflicto y para la paz tal como se viene entendiendo de párrafos anteriores para la *Estrategia* como concepto general.

Por ello es que los Estados en los cuales el mar es un factor esencial en su desarrollo y en su seguridad, se verán obligados a desarrollar una "Política Marítima" del mismo modo como ha establecido una Política de Seguridad y Defensa. Un ejercicio simple para los gobernantes sería analizar qué pasaría en el bienestar y desarrollo de la población si se dejara de contar con la libre navegación y con el mar como una fuente de recursos. Para países de mercados abiertos las afectaciones serían impensadas, porque claro, cuando se compra un producto en una tienda, jamás se piensa que llegó por vía oceánica. Ello se da por sentado así como el respirar. El problema recién se ve "cuando se acaba el aire".

Al contarse con una Estrategia y una Política Marítima, el Estado se ve en la obligación de desarrollar un poderío marítimo en el cual el Poder Naval es uno de sus pilares. Y es este el Poder Naval a desarrollar con aquellos medios que den respuesta a las capacidades requeridas por el Estado en el ámbito marítimo de seguridad y defensa para avanzar hacia el desarrollo.

- El tortuoso camino a la obtención de los medios.

Los planificadores de fuerzas y estrategias en general, manejan un amplio conjunto de

variables cuando formulan los objetivos de seguridad nacional, las estrategias y los futuros requerimientos militares. Su gran lucha se basa en alcanzar un justo equilibrio entre ellas. Con todo ello es que para ninguna nación del mundo, este proceso deja de ser complejo: primeramente por su naturaleza multi-variable y multidisciplinaria y por la animadversión que la adquisición de armas y equipamiento militar genera en un importante sector de la población. Particularmente este punto se hace más notorio en las denominadas potencias medias o países emergentes que no vislumbran importantes conflictos en el horizonte y que han gozado de paz regional en los últimos años. Ciertamente que vender el "intangible" de la seguridad y que los años de paz "no han sido gratis", no es una tarea fácil y muchas veces pasa por la misma cultura cívica de los actores políticos y de la opinión pública en general. No obstante, esta es una materia que rebasa los alcances del presente trabajo, ante lo cual se dará por entendido que la Planificación de Fuerzas nace de una necesidad real basada en el principio que la defensa y seguridad es una obligación del Estado para con sus ciudadanos y que hay conciencia de ello. Precisamente de este concepto es que nace la relación de la Planificación de Fuerzas con los objetivos nacionales como será necesario asimilarlo de principio a fin.

En la Academia de Guerra Naval de Chile se enseña que dentro de su ámbito de acción, esta disciplina (la Planificación de Fuerzas) puede definirse en tres planos, íntimamente relacionados entre sí. El primero de ellos corresponde a la correcta *determinación de necesidades de fuerzas* y su apropiada justificación ante los responsables de la conducción política superior de la nación, para que éstos, en conocimiento de la disponibilidad global de recursos y de las diversas necesidades de desarrollo, puedan tomar la mejor decisión en cuanto a la asignación de tales recursos. El segundo se refiere a la *distribución de los recursos asignados*, dosificándolos adecuadamente entre las distintas alternativas de Fuerzas a

desarrollar, congruentes con la estrategia militar nacional previamente definida, de modo de maximizar la efectividad en el uso de los mismos. El último corresponde a la elaboración e implementación de los distintos *programas* y *proyectos* destinados a adquirir, construir o modernizar los sistemas de combate o de armas específicos, que materializarán las alternativas de Fuerzas ya seleccionadas.

Es fácil darse cuenta entonces que el proceso es complejo y está rodeado de un alto grado de incertidumbre, que requiere de una permanente iteración. Es necesario contar con el conocimiento de variadas disciplinas y, por lo tanto, con la participación de especialistas en diversas áreas, tanto militares como no militares, tales como: política, estrategia, táctica, logística, inteligencia, prospectiva, análisis de sistemas, administración y economía, formulación y evaluación de proyectos, negociación y contratos, análisis de operaciones, sistemas de armas, electrónica, informática e ingenierías de distinta índole.

Henry C. Bartlett, profesor de la Academia de Guerra Naval de los EE.UU. quien quizás, junto a su equipo de trabajo, ha sido el que más ha investigado y escrito de esta temática, definió a través de un sencillo gráfico esquemático, la macro-visión que permitirá entender este proceso dinámico y el Problema de la Planificación de fuerzas en cualquiera de sus niveles, de una manera práctica y *amigable* (figura1).

Con el denominado “Modelo Bartlett”, es posible observar la interacción de los conceptos que su autor denomina *variables claves*. Para el caso de los *fines u objetivos*, estos pueden tener diversos niveles para los planificadores/estrategas. Si se piensa en los más altos niveles, ellos serán representados por los Objetivos Nacionales permanentes y/o Intereses Nacionales. Ellos condicionarán todas las metas que se planteen en los niveles más bajos. Por su parte la *Estrategia*, corresponde al “Plan de Juego”, el cómo se van alcanzar los objetivos con los medios limitados con que se cuentan. En el más alto nivel se habla de Gran Estrategia o de Estrategia de Seguridad Nacional para nuestro caso de análisis. Una vez más, las estrategias de los niveles inferiores deben responder a la superior. Los *recursos limitados* se refieren a que evidentemente las FF.AA. compiten por recursos con otras dependencias y obligaciones del Estado y es una condición natural que las necesidades serán normalmente mayores que la disponibilidad. Los *medios o herramientas* serán con los que se dará ejecución a la citada Estrategia y para ello se debiera comprometer, en la teoría, todos los recursos de un país. Al no existir un justo equilibrio entre estas variables clave es que se incrementa la incertidumbre. No cumplir con las expectativas implica el *Riesgo* de obtener resultados negativos. Si a esto se agrega un *entorno de seguridad* cambiante y dinámico, el cual normalmente es analizado a partir de la Apreciación político-estratégica, ello obligaría a hacer de este modelo, un proceso iterativo en el cual se deben replantear estas variables claves a través del tiempo con la periodicidad que el nivel de la conducción y planificación aconsejen. Lo cierto es que esta necesidad de ajustar el pensamiento en base al entorno y la necesidad de producir alteraciones en alguna de estas variables, traerá aparejado la modificación de las otras variables y el consiguiente ajuste necesario del sistema, para lo cual hay distintas maneras de hacerlo y que deberán ser evaluadas.



Figura 1: Esquema del “Modelo Bartlett”. (Fuente: Naval War College Press).

Luego, la génesis de la Planificación de Fuerzas estará en los más altos niveles de la Conducción Política. No puede ser de otra manera. Quienes tienen la responsabilidad de decidir por el país, estarán obligados a “detenerse a pensar” y responderse la sencilla pregunta (pero de compleja respuesta) de “quiénes somos, dónde estamos y a dónde queremos llegar como país”. Por ello la importancia de realizar una completa *Apreciación Político-Estratégica* que permita definir el entorno en relación a la obtención y resguardo de los *Objetivos e Intereses Nacionales*, formulándose las correspondientes hipótesis de conflicto para la guerra y la crisis, así como las de empleo del instrumento militar en apoyo a la política del Estado mediante operaciones y actividades distintas a la guerra en tiempos de paz.

Para enfrentar cada uno de los escenarios que se obtendrán de dicha *Apreciación*, es necesario enunciar una *concepción de empleo del poder nacional y del instrumento militar en particular*, con una visión de largo plazo, que debería formalizarse mediante la promulgación de una *Política de Defensa*, una *Estrategia Nacional de Seguridad* (o *Estrategia Total*), una *Política Militar* y una *Estrategia Militar Nacional*. Tal conceptualización servirá de orientación global y estable para las actividades de planificación, referidas tanto al empleo de los medios disponibles para enfrentar las contingencias que se presenten “hoy”, como al desarrollo de las fuerzas requeridas para superar las del “mañana”¹².

En la línea de la planificación de fuerzas y en términos muy simplificados, a partir de la *Estrategia Militar* (para un horizonte de tiempo dado), el proceso continuará con la definición de las *capacidades estratégicas* que deben proporcionar las Fuerzas Armadas como un todo para satisfacer dicha *Estrategia*, capacidades que será necesario desagregar para los distintos Comandos de Fuerzas (Ejército,

Armada, Fuerza Aérea, Comandos Conjuntos u otros) contemplados en la misma (ver figura 2). De ahí que es posible constatar que todo planeamiento tiene un origen conjunto y sería un error que no fuese así del momento que responde a una *estrategia nacional*. Luego, se podrá establecer cuáles son los medios requeridos para alcanzar las capacidades indicadas, los que contrastados con los existentes en la actualidad y las disponibilidades de recursos financieros, permitirán elaborar los planes y programas para la renovación, modernización o re-potenciamiento del material militar¹³ sin dejar de incluir también dentro del proceso, otros aspectos de gran relevancia tales como los de modernización de las fuerzas, el *alistamiento* o disponibilidad de las fuerzas, la *sostenibilidad* o capacidad de combate en el tiempo y la *estructura* o combinación de capacidades para producir los efectos estratégicos y políticos deseados¹⁴.

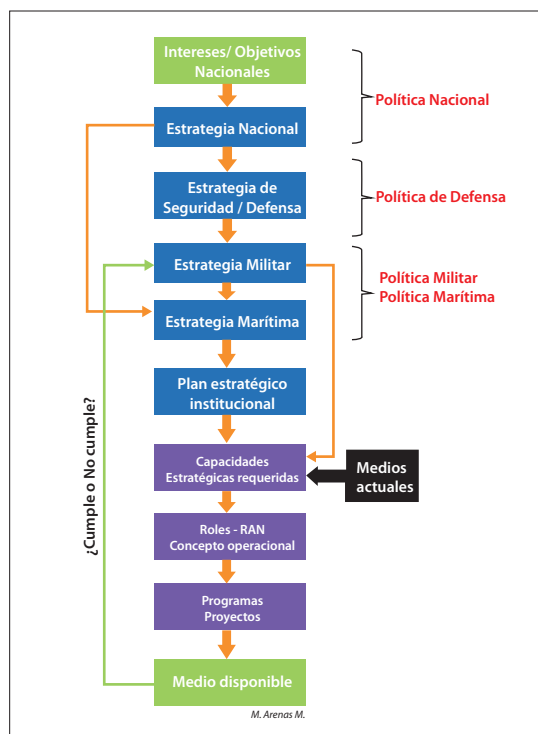


Figura 2: Proceso simplificado de Planificación de Fuerzas. (Fuente: Propia).

12. Párrafos basados en los textos de Syllabus de la asignatura de Planificación de Desarrollo de Fuerzas de la Academia de Guerra Naval de la Armada de Chile, 2009.

13. Ibid.

14. Henry C. Bartlett, “Introducción al Planeamiento de Fuerzas”. Conferencias, Academia de Guerra Naval, Chile, 1993, sin editor.

Llevado a la práctica y consecuente con lo anterior es que, por ejemplo la Armada de Chile a través de sus organismos superiores como el Estado Mayor General, el Comando de Operaciones Navales y las Direcciones Generales, determinan las capacidades marítimas necesarias que permitan al Poder Naval participar en los escenarios previstos y al Marítimo, cumplir con sus funciones específicas; todo ello de acuerdo a la Política de Defensa y directrices del Poder Ejecutivo. De esta forma se genera la Directiva Océano con una proyección de desarrollo institucional a 12 años plazo orientada precisamente a definir objetivos de largo plazo relacionados con capacidades estratégicas, recurso humano, políticas del material y otros. Lo propio se hace a mediano plazo (4 años) con la Directiva Almirante con una proyección a 4 años y con el Plan de Actividades de la Armada (PACE) con un horizonte inmediato de un año¹⁵.

- Reflexiones finales.

Con el fin de resaltar la justa ponderación que este tema debe ocupar en el pensamiento de militares y políticos destacando además su complejidad, es que fueron quizás demasiados los conceptos vertidos en el presente trabajo y se hace necesario consolidarlos en algunas ideas finales.

Básicamente lo que se persigue en el presente ensayo es fundamentar la importancia y la necesidad de abordar la Planificación de Fuerzas con la visión, seriedad y responsabilidad que su relevancia le otorga, ya que de ninguna manera debe verse desde una micro-perspectiva del momento que su concepción proviene de los más altos Intereses Nacionales. De ahí que la Planificación de Fuerzas es de naturaleza eminentemente conjunta –no siendo este tema de discusión– y de ahí también su directa relación con la elaboración de una Estrategia Marítima en aquellos países que requieren de ella con el consecuente desarrollo de su Poder Naval.

Es importante entonces, que los países y sus gobernantes asuman con responsabilidad las materias de seguridad y defensa, conscientes que no necesariamente se trate de temas “populares”, aun cuando sí son trascendentes en el desarrollo de los pueblos. El poder civil, por consiguiente, deberá entender que una adecuada Planificación de Fuerzas, aunque pueda no ser “políticamente rentable”, sí lo será “políticamente responsable”. De no ser así, entonces quienes gobiernan deberán asumir el riesgo que el desajuste entre fines, medios y estrategia vinculante, podría implicar para el país. Por otra parte, las Fuerzas Armadas deben entender que esta materia supera ampliamente al mundo meramente militar al ir más allá de nuestras instituciones, ser multidisciplinaria, multi-variable y de sumo interés nacional.

Porque claro, la defensa y la seguridad responden a la Estrategia Nacional de Desarrollo en demanda de los objetivos nacionales a través de una adecuada *Política de Defensa* y *Política Militar*. Como se ha dicho, si la condición y visión política del país lo amerita, deberá contarse además con una *Política Marítima* que dé paso en consecuencia, a una *Estrategia Marítima*. Será luego un adecuado proceso de Planificación de fuerzas el que avalará la necesidad de contar con ciertos medios y material bélico apropiado que responda a las capacidades requeridas para la implementación de dichas estrategias que hagan frente a los escenarios analizados en la apreciación política-estratégica efectuada, la cual contempla todo el devenir nacional tanto en tiempos de paz como en conflicto.

Es un hecho que todos los países, cual más o cual menos, se ven enfrentados a este problema de la Planificación de Fuerzas. Los países en vías de desarrollo, que tienen una amplia gama de demandas sociales aún no satisfechas, deben ser aun más acuciosos al momento de optimizar el empleo de los siempre

15. Armada de Chile, Doctrina Marítima “El Poder Marítimo Nacional”, Pág. 115-116, 2010.

limitados recursos nacionales en seguridad y defensa; todo ello en un marco de racionalidad que permita mantener un adecuado equilibrio entre “objetivos”, “medios” y “estrategia”. Será pues, esta disciplina la que otorga las

herramientas y fundamentos necesarios para respaldar responsablemente las decisiones adoptadas por los gobiernos en esta materia. He ahí su importancia y su complejidad a tener en cuenta.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Armada de Chile, *Doctrina Marítima “El Poder Marítimo Nacional”*, 2010.
2. Henry C. Bartlett, “Introducción al Planeamiento de Fuerzas”. Conferencias, Academia de Guerra Naval, Chile, 1993, sin editor.
3. Lackington, Thomas, *Decisiones militares y eficiencia económica*, El Mercurio de Santiago, 1979.
4. P. H. Liotta and Richmond M. Lloyd, “FROM HERE TO THERE: The Strategy and Force Planning Framework”, *Naval War College Review*, EE.UU. 2005.
5. Solís Oyarzún, Eri. “Algunas Consideraciones sobre Estrategia Marítima”, artículo *Revista de Marina*, Chile.
6. Thauby, Fernando, “El Poder Naval y su relación con la Estrategia Marítima”, conferencia dictada en Academia de Guerra Naval del Ecuador, 2011.
7. Thauby, Fernando, “Política de defensa y política militar dimensionamiento y estructuración de las fuerzas militares”, *Temas Seleccionados Academia de Guerra Naval*, Chile, 1996.
8. The force planning faculty, “Fundamentals of force planning”, *Naval War College Press*, EE.UU. 1991.
9. *Apuntes de la asignatura de Planificación de Desarrollo de Fuerzas de la Academia de Guerra Naval de la Armada de Chile*, 2009.