

Gobernanza: una alternativa de planificación en los niveles estratégicos nacional, militar y operacional



Coronel José Alberto López Martínez - Ejército Mexicano
Estudiante internacional del Curso de Altos Estudios Militares (CAEM) 2020

Coronel

José Alberto López
Martínez

Oficial de Infantería del Ejército Mexicano, con más de 32 años de carrera militar; se ha desarrollado en diversos ámbitos relacionados con actividades operativas, de inteligencia y logísticas. Cuenta con estudios de nivel superior en administración militar, es magister en Dirección Estratégica por la Escuela Superior de Guerra de México; además, ha efectuado diversos cursos de especialización en Chile, Perú, Alemania y Estados Unidos, siendo actualmente alumno del Curso de Altos Estudios Militares en la Escuela Superior de Guerra de Colombia. Correo electrónico: lopezja@esdegue.edu.co

Foto: <https://www.pinterest.com.mx/pin/398146423299691853/visual-search/>

Introducción

La palabra clave más importante de este ensayo es *futuro*; la planificación militar está enfocada a diseñar capacidades en las Fuerzas Armadas, a fin de que respondan a las incertidumbres propias de situaciones y escenarios desconocidos. El estratega debe contar con la capacidad, los conocimientos y la experiencia necesarios para interpretar las necesidades próximas de las Fuerzas Militares, al igual que la forma como responderán ante la potencial existencia de una guerra, un riesgo o una amenaza que atente contra la seguridad de su nación. El mejor estratega militar es, el que tiene las capacidades para adelantarse al futuro, pero, además, la capacidad para aprender de la historia y adaptarla a las realidades de los tiempos modernos, apreciando las tendencias que lo guiarán a enfrentar escenarios complejos y por supuesto incógnitos. Por lo anterior, la historia, la modernidad y el futuro son los ambientes en los que el militar hace estrategia.

Como punto de partida de este trabajo nos remontaremos a la historia, refiriendo uno de los más importantes conceptos de Clausewitz: “*La trinidad*”, idea mediante la que señalaba que la guerra tiene tres componentes: uno político, uno social y uno militar; por tanto, un conflicto armado no se circunscribe a una esfera estrictamente castrense. De acuerdo con el propio teórico, en un conflicto deben concentrarse los esfuerzos del Estado (clase política) como ente racional de dirección, el de los ejércitos como instrumento para imponer la voluntad al enemigo y, el pueblo como motor de la moral y la voluntad para conseguir los objetivos de la guerra. En la actualidad, ese concepto que identifica a la sociedad (pueblo) como factor y actor determinante es la “*Gobernanza*”, herramienta de planificación estratégica de largo plazo que involucra al ciudadano mediante una participación activa en el diseño de políticas públicas; por tanto, podría decirse que existe un paralelismo entre la trinidad concebida por Clausewitz y el diseño de una política de defensa basada en la gobernanza, ya que esta requeriría una participación activa del Estado, las Fuerzas Armadas y redes ciudadanas para su materialización.

Ambientes en los que se hace estrategia



“La planificación militar está enfocada a diseñar capacidades en las Fuerzas Armadas, a fin de que respondan a las incertidumbres propias de situaciones y escenarios desconocidos.”

Trinidad de Clausewitz



El esquema de planificación militar a través de la gobernanza propone la integración de objetivos o metas, recursos y actores, que bajo una visión integral, permitan enfrentar los grandes retos de una nación para atender asuntos de defensa, construyendo instituciones de gobierno eficaces y eficientes, preparadas para atender problemáticas y plantear esquemas innovadores de desarrollo; una de sus características es, como ya se mencionó, la inclusión de redes ciudadanas (sector privado y la sociedad en general) para que, en acompañamiento de las instituciones del Estado, emprendan programas integrales, mejoren las prácticas de gobierno y hagan un adecuado ejercicio de los recursos presupuestales.

Existe una particularidad al hacer gobernanza para el desarrollo de capacidades militares (llamada en adelante *Gobernanza en Defensa*): la dinámica, los sistemas, las estructuras, los procedimientos y la doctrina castrenses requieren que la propia gobernanza y sus diseños innovadores de planificación surjan en el nivel de la estrategia nacional o general, permeen hacia el nivel de la estrategia militar y alcancen el de la estrategia operacional; lógicamente, ello también tiene impactos en el nivel táctico de las Fuerzas Armadas.

Es importante puntualizar que el concepto de gobernanza en defensa ya es empleado en países como Estados Unidos para la trazabilidad de políticas de defensa y el desarrollo de sus Fuerzas Armadas.

Es importante puntualizar que el concepto de gobernanza en defensa ya es empleado en países como Estados Unidos para la trazabilidad de políticas de defensa y el desarrollo de sus Fuerzas Armadas. Este trabajo pretende hacer algunas consideraciones sobre por qué y cómo implementar este tipo de gobernanza en México, y, además, sobre la forma de involucrar las dos trilogías ya mencionadas: Gobierno-Fuerzas Armadas-sociedad, por un lado, y los niveles estratégicos de planificación: nacional-militar-operacional, por otro (gobernanza y niveles estratégicos), para efectos de disponer de una herramienta de planificación estratégica de largo plazo.

Trilogías de la Gobernanza en Defensa

Gobierno

Fuerzas Armadas



Sociedad



Desarrollo del tema

En los últimos 26 años, debido a la alternancia democrática, México ha sido gobernado por 3 diferentes tendencias ideológicas. El país ha estado sujeto a cambios constantes y vertiginosos en el diseño de planes de desarrollo y de políticas públicas; la planificación estratégica, prácticamente en todos los ámbitos administrativos, ha tenido una visión y un límite sexenal (las administraciones federales mexicanas tienen una duración de 6 años); si bien el país ha alcanzado niveles aceptables de desarrollo, podría asumirse que existe áreas que han sido atendidas sin una visión de largo plazo y en estos casos, sus programas de gobierno no solo no maduran, sino que cambian al culminar las administraciones en turno, ocasionando dispendio de recursos y tendencias que frenan la explotación de áreas de oportunidad en el desarrollo nacional. Las Fuerzas Armadas Mexicanas se ven afectadas por estas tendencias a la inestabilidad. Un ejemplo de políticas cambiantes se puede apreciar en la forma como se ha atendido el problema de la inseguridad; el común denominador ha sido el empleo de las Fuerzas Militares para tratar de contrarrestar las deficiencias de los cuerpos policiacos. La percepción social es que la violencia se recrudece año con año, y que se ha perdido mucho tiempo, por la falta de definición de políticas de largo plazo para atender el fenómeno delictivo; actualmente y bajo la Administración del presidente Andrés Manuel López Obrador se diseñan políticas públicas en la materia y se espera que entre otras medidas la formación de la Guardia Nacional permita que los esquemas de seguridad pública evolucionen y se alcancen resultados positivos.

Estudiosos de la administración pública, la economía, la política y otras ciencias relacionadas con la actividad gubernamental han propuesto diferentes esquemas y metodologías para el diseño de planes y programas orientados a satisfacer las necesidades sociales y para que estas sean acordes con las tendencias y las teorías políticas que caractericen al régimen gubernamental en turno, pero con una apuesta por el desarrollo nacional de largo alcance.

Gobernar un país es una tarea sumamente compleja: son demasiados los factores y los actores

que intervienen en la dirección de los rumbos de una nación; especial complejidad representa la toma de decisiones para atender las diferentes problemáticas, así como la creación de condiciones para alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable para las sociedades, decisiones que aterrizan en la generación de políticas públicas.

El panorama expuesto se vuelve aún más complejo cuando los países se enfrentan al entorno de un mundo globalizado, que ha traído a las naciones nuevas dinámicas y factores extraterritoriales que dan valor agregado a las dificultades propias de gobernar; en la percepción de muchos teóricos, la globalización llegó con un cúmulo de cosas positivas para las sociedades al facilitar su desarrollo; para otros, la globalización ocasionó que se ampliara la brecha entre un sector muy limitado de personas con riqueza y una inmensa mayoría de individuos que viven o sobreviven en la pobreza. A raíz de esta última teoría, surge, a finales de los años ochenta del siglo XX, la inquietud de evolucionar a nuevas formas de gobierno orientadas a diseñar prácticas gubernamentales no solo eficientes, sino eficaces, a través de políticas públicas dirigidas a atender las necesidades y las demandas de la sociedad, hacer un mejor empleo de los recursos públicos y diseñar políticas con una dinámica de participación ciudadana (integrando al sector privado y a los ciudadanos comunes).

A ese estilo de diseñar políticas públicas se le denominó *gobernanza*, caracterizada por apreciar problemas y soluciones de forma holística e integral; esta nueva teoría en la forma de gobernar propuso conducir a las naciones integrando la visión estatal, la opinión y las inquietudes de quienes sufren los estragos de una problemática en específico.

Después de esta aproximación, ¿qué podemos decir de la gobernanza buscando definirla?

En su edición número 21, el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* agrega una nueva definición de gobernanza señalando que “es el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y

Una de las consecuencias negativas del concepto de gobernanza es que suele utilizarse para todo. Se le asocia a buen gobierno, transparencia, desarrollo económico, democracia, participación, cogobierno, rendición de cuentas.

el mercado de la economía” (Real Academia de la Lengua Española [RAE], 1992).

Por su parte, la obra *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, publicada por el Ministerio de Administraciones Públicas de España, señala:

La gobernanza está constituida por las normas y reglas que pautan la interacción en el marco de redes de actores públicos, privados y sociales interdependientes en la definición del interés general en entornos complejos y dinámicos. La gobernanza se asocia a una mayor implicación de actores no gubernamentales en el diseño e implementación de las políticas públicas y, al fin y al cabo, en la definición del interés general. (2005)

Koinman (1993) señala que la gobernanza tiene tres características: 1) es el proceso por el cual se seleccionan y son supervisados los gobiernos; 2) es la capacidad del gobierno para formular y aplicar con eficacia políticas sanas, y 3) es el respeto de los ciudadanos y el Estado por las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellas.

De acuerdo con la Comisión para la Gobernanza Global, gobernanza es:

(...) la suma de las múltiples maneras como los individuos y las instituciones, públicas y privadas, manejan sus asuntos comunes. Es un proceso continuo mediante el que pueden acomodarse intereses diversos y conflictivos y adoptarse alguna acción cooperativa. Incluye

las instituciones formales y los regímenes con poder para imponer obediencia, así como arreglos informales que las personas y las instituciones han acordado. (Commission on Global Governace, 1995)

El ejercicio de la gobernanza ha traído la percepción social de que en el diseño de políticas públicas hay más transparencia en el empleo de los recursos y la rendición de cuentas, mayor cercanía entre gobierno y sociedad, así como un equilibrio en la relación gobierno-pueblo; en contraparte, algunos detractores de la gobernanza señalan, que esta atenta contra la democracia, en virtud de que las decisiones no las toma un gobierno legítimamente elegido, sino que existe una fuerte influencia de grupos o redes ciudadanas que podrían tener intereses particulares y atentar contra el bien colectivo.

A lo largo de más de 30 años, se ha ensayado con los preceptos de la gobernanza; principalmente en Europa y en Estados Unidos. Inicialmente, se la orientó a atender aspectos de la economía de las naciones y paulatinamente se ha extendido a otras esferas de gobierno, sin quedar al margen el sector defensa. En la Unión Americana, por ejemplo, se han diseñado modelos de gobernanza para asuntos de las Fuerzas Armadas, lo que trajo una nueva doctrina para la planificación de largo plazo, dirigida al desarrollo de las instituciones de defensa y sus capacidades, así como para abordar y atender problemas complejos o coyunturales específicos.

Por otra parte, con el surgimiento y la evolución de modelos de gobernanza, surgen propuestas para acotarla y, de esta manera, orientar los procesos de implementación de acuerdo con ámbitos específicos; en ese sentido, la Cámara de Diputados de México (2015), señala: Una de las consecuencias negativas del concepto de gobernanza es que suele utilizarse para todo. Se le asocia a buen gobierno, transparencia, desarrollo económico, democracia, participación, cogobierno, rendición de cuentas”; al respecto Magri (2015), citado por la propia Cámara de Diputados de México (2015, pp. 284-286), señala: “Estas diferencias de concepción han dado origen a distintos tipos de gobernanza, entre ellas cabe mencionar las siguientes: jerárquica, de mercado,

corporativa, por redes, multinivel o transversal, de la ciencia y la tecnología, global y proyectiva.

De los conceptos ya citados y para efectos del presente trabajo, se retomará lo concerniente a gobernanza proyectiva, en virtud de estar asociada o relacionada con lo que se conoce en el ámbito militar como planificación estratégica.

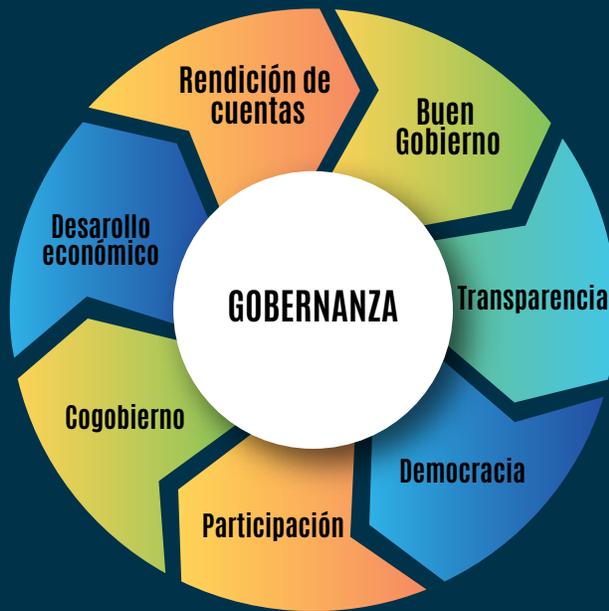
Ahora bien, analizando los conceptos abordados en este ensayo, surge la siguiente interrogante: ¿qué tiene que ver la gobernanza con la guerra, los conflictos y las amenazas, las estructuras y la administración en la esfera militar? Para responderla, iniciemos reflexionando sobre lo señalado por el general Rupert Smith, en la entrevista publicada por la *International Review of the Red Cross* en 2007:

En el pasado, la finalidad de la “guerra industrial” era ganar la prueba de fuerza... El nuevo paradigma es distinto, se trata de la “guerra en medio de la población”. Ahora el objetivo es modificar las intenciones (o de captar la voluntad) no sólo del adversario, sino también de la población. (Pfaner, 2007)

Según la teoría de Clausewitz, es el pueblo uno de los elementos de la trinidad para hacer la guerra, pues representa la fuerza moral para los ejércitos, y estos, a su vez, representan el instrumento para alcanzar los objetivos del Estado. El general Smith hace evolucionar dicho concepto señalando que hoy el ciudadano juega un papel mucho más relevante en los conflictos: ahora es la pieza clave para alcanzar los objetivos del Estado; el pueblo pasó de ser un ente pasivo a tener un rol preponderante y dinámico, teoría que coincide con los postulados de la gobernanza.

Smith señala, además: “Vivimos en un mundo de enfrentamientos y conflictos permanentes, y los militares deben utilizar medios diferentes para obtener el resultado buscado” (Pfaner, 2007). Esta reflexión permite deducir que es necesario disponer de nuevas herramientas de planificación estratégica que permitan, adelantarse a los requerimientos de un mundo

Al concepto de Gobernanza suele utilizarse para todo



Magri (2015) refiere diferentes tipos de Gobernanza



globalizado, en el que las situaciones y los fenómenos propios de la guerra y los conflictos que requieren la intervención militar cambian constantemente; la gobernanza ofrece una vía para el análisis integral de escenarios futuros, no solo desde una óptica unilateral castrense, sino vinculando al Estado y, particularmente, a las redes ciudadanas, para la aportación de ideas en la resolución de conflictos o problemáticas específicas. Esta variable en la planificación podría ser de particular importancia para Estados como el mexicano, en el cual las Fuerzas Armadas han sido empleadas para atender problemas complejos que salen de su competencia, como el combate del crimen organizado y otras tareas que tienen impactos sociales.

Si bien el general Smith hace alusión a las guerras apuntando al concepto convencional en que se enfrentan dos Estados, es conveniente considerar el tipo de guerras que algunos autores refieren como de cuarta generación, guerras híbridas y conflictos asimétricos, en cuyos ambientes las Fuerzas Armadas enfrentan otro tipo de amenazas a la seguridad de las naciones, tales como el terrorismo, el crimen organizado transnacional, las ciberamenazas y los conflictos internos, que ponen en jaque la estabilidad de las naciones, y cuyos actores en muchos casos buscan mantener el anonimato internándose en las sociedades.

Hasta aquí se han explorado algunos aspectos fundamentales de la gobernanza y su relación o su similitud con las ideas de los teóricos de la guerra y los conflictos; se presenta la interrogante más importante del presente trabajo: ¿Cómo diseñar una gobernanza en el ámbito castrense que permita direccionar la planificación estratégica en los niveles nacional, militar y operacional? Antes de responder la pregunta, es indispensable tomar en cuenta las siguientes premisas, sobre aspectos de la gobernanza:

- ⊕ El que planea en un entorno de gobernanza rechaza las visiones cortoplacistas: su visión es de miras amplias, se aparta de los ciclos administrativos (periodos de gobierno) y busca alinear objetivos de acuerdo con escenarios futuros, con un horizonte prolongado por ejemplo de quince o más años.
- ⊕ La visión de planificación es siempre sistémica; se analizan actores, factores y escenarios de una forma holística (no exclusivamente militar).
- ⊕ La planificación es retrospectiva a partir del futuro; es decir, se planea partiendo de un estado deseado en un determinado tiempo, fijando objetivos o metas para las que se empieza a trabajar en el presente.
- ⊕ El concepto de la administración de recursos parte de la premisa de hacer con lo que tengo, y no con la de tener para lo que quiero hacer.
- ⊕ Un principio para aplicar siempre es el de la confianza en las relaciones de la trinidad (Estado-Sociedad-Fuerzas Armadas), lo que implica comunicar lo que se quiere hacer (fines), qué tengo para hacerlo (medios) y cómo lo haré (formas); en ese sentido, la buena gobernanza requiere no desviar los fines, no crear falsas expectativas respecto a los alcances disponiendo de medios limitados y no diseñar maneras utópicas de hacer las cosas.
- ⊕ Si no están presentes todos los actores involucrados (*stakeholders*), no hay gobernanza; y si están presentes quienes no son actores, tampoco la hay.
- ⊕ La planificación en gobernanza se caracteriza por una evaluación y una retroalimentación constantes, sin perder de vista los objetivos que, por lo regular, no se modifican, a menos que existan evidencias innegables de que la situación ha cambiado o cambiará, y de que continuar por el mismo rumbo sería demasiado costoso o, simplemente, no tiene sentido.
- ⊕ La antítesis de la gobernanza es la búsqueda de soluciones inmediatas y de óptica limitada para atender una problemática que va a tener impactos a mediano y largo plazo.

Bajo estos criterios, para integrar una gobernanza en defensa, se plantea un ejercicio reflexivo con base en las siguientes cuestiones:

Para desarrollar gobernanza dentro del marco de la planificación estratégica nacional, y en concordancia con los objetivos nacionales, es necesario determinar en un horizonte de quince años o más:



- ⊕ ¿Qué papel jugarán las Fuerzas Armadas?
- ⊕ ¿Qué retos, riesgos y amenazas se perciben?
- ⊕ ¿Qué Fuerzas Armadas se necesitan para enfrentar esos retos, riesgos y amenazas?
- ⊕ ¿Qué necesitan hacer el Estado y la sociedad para conformar las Fuerzas Armadas deseadas?
- ⊕ En caso de que se prevean cambios en el papel actual de las Fuerzas Armadas en el transcurso de ese horizonte (quince años) es necesario determinar: qué entidad asumirá sus roles, y determinar los correspondientes esquemas de transición.

Por lo que respecta a la planificación estratégica militar, y tomando como base las misiones generales enmarcadas dentro de las leyes orgánicas correspondientes y las respuestas a las preguntas antes planteadas en el nivel de la estrategia nacional, se debe determinar con el mismo horizonte (quince años):

- ⊕ ¿Cuáles son las tareas generales por emprender para el desarrollo de capacidades institucionales?
- ⊕ ¿Qué mecanismos de transformación institucional deben implementarse para lograr las Fuerzas Armadas que demande la situación futura?
- ⊕ ¿Qué funciones o estructuras deben modificarse en el interior de las Fuerzas Armadas para cumplir con eficacia y eficiencia las tareas requeridas en el futuro?
- ⊕ ¿De qué recursos se dispone? ¿Son suficientes para emprender la transformación institucional hasta alcanzar el estado deseado?
- ⊕ ¿Qué tipo de estructuras y procedimientos de planificación se requieren para la transformación institucional dentro del marco de una gobernanza en defensa?
- ⊕ ¿Cuáles son los paradigmas por superar para evitar resistencias en la transformación institucional bajo el esquema de gobernanza?

En el contexto del planeo operacional, se requiere determinar:

- ⊕ ¿Qué tipo de unidades del nivel operacional y táctico se requieren para desplegar en los escenarios previstos?
- ⊕ ¿Qué tipo de capacidades es necesario desarrollar?
- ⊕ ¿Cuáles son los nuevos procedimientos operacionales y tácticos por implementar para cumplir con las tareas previstas?
- ⊕ ¿Qué prototipo de soldado se requiere para desplegar en escenarios futuros?
- ⊕ ¿Qué tipo de medios se hacen necesarios para un apoyo logístico eficiente y oportuno en los teatros de operaciones y en las zonas de acción?
- ⊕ ¿Qué aspectos son necesarios para vincular a la población en las actividades de nivel operacional y táctico?
- ⊕ ¿Cuáles son las características del líder que estará al frente de las unidades de nivel operacional y táctico ante los nuevos escenarios previstos?

La respuesta a las preguntas planteadas en cada uno de los niveles (Nacional, Estratégico Militar y Operacional) permitirá apreciar los retos y las tareas por desarrollar, cimentará las bases para crear y formalizar estructuras y sistemas de gestión que orienten un camino hacia una gobernanza dentro del marco de la defensa nacional.

La planificación proyectada a quince años se propone considerando que para materializarla deberán participar al menos tres administraciones federales en México, y que es un tiempo suficiente

Hacer gobernanza en defensa requiere forjar alianzas estratégicas, disponer de un entorno que facilite el entendimiento y disponer de los mecanismos para el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación.

para hacer madurar proyectos estratégicos de largo plazo; un plazo más amplio no sería adecuado, tomando en cuenta la rápida evolución del mundo actual.

Conclusiones

La gobernanza es una valiosa herramienta aplicable a la planificación estratégica en el ámbito de la defensa y seguridad nacional, con la posibilidad de fluir desde el nivel de la estrategia general, pasando por la militar, y aterrizar en la de nivel operacional.

La gobernanza en materia de planificación juega un doble rol: abordar y diseñar soluciones para atender problemáticas complejas y planificar, mediante la acción proactiva, el desarrollo institucional.

Planificar en gobernanza es hacer sintonía entre gobierno, sociedad y Fuerzas Militares, con base en los objetivos nacionales y las misiones para garantizar la defensa y la seguridad nacionales, donde se evidencia el concepto de *utilidad de la fuerza*, planteado por el general Rupert Smith.

Planificar en gobernanza requiere del estratega preparación, así como una mente abierta y dispuesta a romper paradigmas.

Una buena gobernanza puede fomentar o potenciar en una sociedad la unidad, la identifica-

ción, la credibilidad, la confianza y el valor de las instituciones.

Hacer gobernanza en defensa requiere forjar alianzas estratégicas, disponer de un entorno que facilite el entendimiento y disponer de los mecanismos para el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación.

En el mundo actual renunciar a la gobernanza se traduce en un desarrollo institucional limitado y en el dispendio de recursos; en especial, del más valioso, que es el tiempo.

La gobernanza en defensa exige por parte del militar el conocimiento, la cultura y la apertura necesarios para interpretar las necesidades de la sociedad y las intenciones del Estado; además, requiere que los ciudadanos y los funcionarios civiles conozcan la problemática, las necesidades y los esquemas de actuación de sus fuerzas armadas.

Para la gobernanza, el futuro es hoy; para el estratega se traduce en lo expresado por el general Rupert Smith: "Debemos prepararnos para las batallas que no vamos a pelear". 🏆

REFERENCIAS

Cámara de Diputados de México. LXIII legislatura (2015) [Tomo 2] Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas. Ciudad de México. Documento elaborado y publicado por la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación. Recuperado de http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/UEC/prods/FISCALIZACION_2.pdf

Commission on Global Governance. (1995). *Our global neighbourhood*. Oxford: Oxford University Press.

Koinman, J. (1993). *Modern governance: new government and institution*. London: Sage.

Magri, J. (2015). Apuntes sobre gobernanza y su aplicación territorial. Citado por Cámara de Diputados LXIII legislatura (2015) [Tomo 2]

Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas. Ciudad de México. Recuperado de http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/UEC/prods/FISCALIZACION_2.pdf

Ministerio de Administraciones Públicas de España. (2005). *La gobernanza hoy*. Madrid.

Pfanner, T. (2007). Entrevista con el general Sir Rupert Smith. *International Review of the Red Cross*, 88(864), 719-727.

Real Academia Española de la lengua. (1992). *Diccionario*.

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes de los conceptos del curso "Gobernanza en Defensa" impartido por el Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa William J. Perry, dependiente de la Universidad Nacional de Defensa de los Estados Unidos de América en 2019.

Von Clausewitz, C. (2010). *De la guerra* (Edición abreviada).