

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

2023



Academia de Guerra
del
Ejército de Chile

N° 03 / MAY 2023

LA COOPERACIÓN INTERAGENCIAL EN LA PLANIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE CHILE

Ideas iniciales

En agosto del 2022, las entonces ministras de Defensa, Maya Fernández, y de Relaciones Exteriores, Antonia Urrejola, llevaron a cabo, junto a los tres comandantes en jefe de las Fuerzas Armadas, una importante reunión en la que definieron la agenda en materias de seguridad y defensa del Gobierno de Chile. En el marco de este encuentro, la ministra Fernández señaló: “es importante retomar una tradición que existía de poder reunirse con los comandantes en jefe de las Fuerzas Armadas y Cancillería, para hablar de los temas país”. La responsable de Defensa se refería a la antigua costumbre que existió en Chile, de convocar a los distintos actores de la política nacional, a pensar en conjunto la planificación de defensa del país, y que tuvo su máxima expresión en el otrora COSENA (Consejo de Seguridad Nacional), que, durante el 2005, con las reformas efectuadas por el gobierno del presidente Ricardo Lagos, se transformó en un organismo esencialmente asesor.

El COSENA fue instaurado por la Constitución Política de 1980. De acuerdo con la carta fundamental, éste podría ser convocado por dos de sus integrantes, y su atribución fundamental era informar al Presidente de la República, al Congreso Nacional o al Tribunal Constitucional, sus opiniones sobre algún hecho o asunto que pudiera poner en riesgo las bases de la institucionalidad nacional o comprometer la seguridad nacional. Con las reformas constitucionales del año 1989, se sumó como integrante del consejo al Contralor General de la República, a objeto de propiciar la transparencia institucional. Por sus atribuciones, el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional fungía como secretario del COSENA.

Por su propia naturaleza, el COSENA funcionaba como un organismo político abocado a la definición de la seguridad y la defensa nacional. Ese carácter político era transversal, toda vez que estaban integrados todos los miembros de las más altas magistraturas del Estado. Esa transversalidad permitía mirar los posibles riesgos y amenazas desde varias perspectivas, dividiéndose funcionalmente en los planos internos y externos. Entonces, dada esa complejidad, ¿por qué el COSENA

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

fue perdiendo, con el tiempo, el protagonismo que antaño tenía? Durante el gobierno del presidente Ricardo Lagos se reformó para darle este carácter asesor, aunque el 2005 lo citó para discutir las demandas de Perú en La Haya; lo mismo hizo el presidente Sebastián Piñera para el 2014, periodo en el cual las relaciones entre ambos países pasaban por un momento particularmente tenso. La última vez que un presidente lo requirió fue durante el denominado “estallido social” en noviembre del 2019, con el objeto de debatir asuntos de orden interno.

Desde 1990 en adelante, el COSENA fue perdiendo protagonismo dentro de la institucionalidad chilena. Los motivos son múltiples, pero uno de los más decisivos ha sido la ausencia de problemas que ameriten el uso de este aparato del Estado. Chile ha gozado de cierta paz nacional e internacional durante los últimos años, más allá de los diferendos limítrofes con Perú y Bolivia durante la década anterior, y el estallido social del 2019. Se podrían plantear otras hipótesis, como de índole ideológica, política e incluso económica, pero, a decir verdad, el punto fundamental corresponde a lo innecesario que resultaba, hasta hace unos años, mantener activa una institución que cobraba sentido sólo en tiempos cuando acechaba algún peligro contra la integridad nacional. Plantear la hipótesis “ideológica” podría tener asidero; el punto es que no se tienen las evidencias necesarias para sostenerlo con precisión.

Pero más allá de las interpretaciones que se puedan tener, lo cierto es que los aportes que un organismo como el COSENA puede realizar a la planificación de seguridad y defensa nacional es de vital importancia. No sólo porque vela por la seguridad del Estado y de la sociedad, sino también contribuye al orden interno y a reducir ciertas amenazas provenientes desde afuera del territorio, anteponiéndose a ellas por medio de la inteligencia que proveen sus instituciones. Chile hoy pasa por momentos de alta incertidumbre producto a lo que está ocurriendo en el extremo norte del territorio nacional, donde además de haber inmigración ilegal, se han asentado grupos de crimen organizado de alto riesgo, como “El Tren de Aragua”, proveniente desde Venezuela; o bien lo que está sucediendo en la macrozona sur, afectada por la violencia que ciertos grupos realizan contra la propiedad privada y comercial. Todo eso, sumado a los altos índices de criminalidad y homicidios, ameritan reflexiones que permitan cautelar la integridad del territorio, la libertad de las personas y el estado de derecho.

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

Contar con aparatos que congreguen a distintas instituciones del Estado, para analizar, debatir y gestionar la realidad incierta en la que se encuentre el país, está en sintonía con un principio básico de la ciencia política: la preponderancia absoluta de los intereses nacionales. Más allá de las posiciones ideológicas que tal o cual administración pueda defender, lo que debe primar siempre es la integridad de la nación, el bienestar de las personas y la seguridad de la soberanía territorial; eso que los clásicos han llamado durante siglos el “bien común”. Esa es la razón principal por la cual el Estado existe, “la *raison d'Etat*” como lo denominaban los estrategas franceses de los siglos XVII y XVIII. Por tanto, mirar aquellos elementos que ponen en riesgo dicha condición, de manera permanente o circunstancial, pasa a ser un requisito *sine qua non* para cualquier gobierno que quiera velar por el buen funcionamiento del país. Más eficiente todavía, si eso se hace con una perspectiva amplia y heterogénea.

Más allá de sus funciones o ámbitos, todas las instituciones del Estado tienen el mismo objetivo estipulado en la Constitución chilena: “El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”. Y para lograr todo esto, se mantiene el orden, se asegura el cumplimiento de las leyes, se promueve el bienestar, la prosperidad y el desarrollo humano de la población, se administran los programas de gobierno y todos los asuntos públicos que atañen a los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El primer intento de modernizar la planificación de defensa en Chile se produjo durante el 2010, cuando entró en funcionamiento el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (EMCO). El 4 de febrero de aquel año, entró en vigencia la Ley N° 20.424 “Estatuto Orgánico del Ministerio de Defensa Nacional”, la cual determinaba que el Presidente de la República tenía autoridad en todo lo relativo a la seguridad externa de la nación. Con el objeto de cumplir este mandato, el Ministerio de Defensa Nacional pasaba a ser el órgano superior que debía colaborar con la más alta magistratura, en tareas de gobierno y administración de la Defensa Nacional; debía conducirla, disponer de todas las fuerzas terrestres, marítimas y aéreas, organizándolas y distribuyéndolas de acuerdo con las necesidades imperiosas de la seguridad nacional, sobre todo en contextos de crisis internacionales, que pudieran

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

amenazar o afectar la seguridad exterior de Chile, o simplemente en caso de una guerra de dimensiones externas.

Definido como el organismo encargado de asesorar permanentemente al Ministro de Defensa en asuntos relacionados con la preparación y empleo conjunto de las Fuerzas Armadas, el EMCO estaría bajo las órdenes de un Jefe del Estado Mayor Conjunto (JEMCO), quien es seguido por una subjefatura y una estructura de un Estado Mayor más o menos clásico. Sus tareas son diversas; debe dar cumplimiento a temas asociados a la inteligencia, las operaciones y la logística, como también instrucción, entrenamiento y doctrina conjunta, siempre en el ámbito de la defensa, con las limitantes que eso supone. Sus aportes en materias de asesoría, planificación y coordinación de los medios que actúan en misiones de paz; en la evaluación de proyectos de adquisición e inversión de las Fuerzas Armadas; y en los proyectos de inversión conjuntos, son algunas de las tareas que la ley le ha dispensado al EMCO.

El punto radica en que el EMCO es un organismo cuya labor fundamental es analizar los escenarios y establecer estrategias desde la defensa nacional, mirando las amenazas o conflictos desde una óptica especializada y sectorial propia de la defensa. En cambio, observar las amenazas, enfrentar los riesgos y abordar los conflictos desde una posición política permite llegar a conclusiones más complejas y avanzadas. Contar con los aportes de distintas instituciones como los ministerios de Relaciones Exteriores, Economía, Hacienda, Contraloría, entre otras, no sólo entrega miradas, interpretaciones e informaciones múltiples y diversas, sino además brinda la opción de que el Estado en su conjunto esté informado de las amenazas que acechan al país, que, de acuerdo con ciertos autores (Rivera, 2008), han ido cobrando una perspectiva cada vez más multidimensional.

Un fenómeno que se ha dado en la historia de las últimas dos décadas, es que enfrentar un conflicto con sólo uno de los tantos brazos o instrumentos de poder que dispone el Estado, podría dejarlo en desventaja ante un riesgo inminente, más aún en los contextos actuales, dominados por las amenazas que han optado por moverse en la denominada zona gris, donde se hace necesario ampliar la respuesta del Estado más allá de las capacidades de la defensa. La tesis de la “convergencia” que plantea Realuyo (2017) explica coherentemente la realidad actual: las distintas amenazas han ido experimentando una cada vez más creciente conexión entre ellas,

al punto que el terrorismo se vale de la criminalidad organizada para producir sus acciones, mientras que esta última ya ha recurrido a los mecanismos terroristas para cumplir con sus objetivos.¹

A pesar de sus diferencias, tanto el COSENA como el EMCO han coincidido en la lógica de que la “unión hace la fuerza”; el primero coordinando diversas instituciones militares y políticas, mientras que el segundo alineando a las fuerzas armadas bajo el paraguas de lo conjunto. Sin embargo, todo lo anterior se sintetiza en un concepto que durante los últimos años ha cobrado un sentido particular, dada la complejidad de los nuevos escenarios nacionales e internacionales: el trabajo interagencial. ¿Qué tan viable es enfrentar en Chile, los desafíos de la seguridad y defensa, bajo el sentido de la interagencialidad? ¿A qué se refiere este concepto, que durante los últimos años, ha logrado una posición importante en la organización política de algunos Estados, como Estados Unidos y Colombia?

La condición interagencial

Todos los brazos del Estado trabajan en pos del mismo objetivo, que es velar por los intereses de la nación. El convocar y reunir a estamentos políticos y la Fuerzas Armadas es una señal de que los esfuerzos se están alineando para abordar las distintas dificultades con la complejidad que ameritan; la realidad demuestra que las amenazas y riesgos requieren de un análisis acabado, y qué mejor que realizarlo en base a las múltiples interpretaciones, conocimientos y miradas que cada una de las instituciones del Estado puede proveer.

Pensar que los organismos del Estado deben estar “inter-penetrados” en materias de planificación, como lo supuso el General Cheyre hace unos años, es una condición ideal que todo Estado moderno quisiera alcanzar²; ¿qué mejor que todas

¹ Lo que sostiene Realuyo en esta obra, es que el terrorismo y el crimen organizado se han ido entremezclado a tal nivel, que entre ambos se puede apreciar una integración cada vez más evidente; en el caso de los terroristas, empleando los recursos económicos y materias provistos por estos grupos, y estos últimos recurriendo a técnicas terroristas cada vez más agresivas.

² A pesar de las observaciones que se le puedan hacer, la tesis del General Cheyre (1986: 10) parte de un supuesto que merece cierta atención, porque fundamenta muy bien el motivo por el cual la planificación de defensa debe darse con todos los estamentos políticos y militares equilibrados: “La situación es compleja y sin duda no se debe a que unos u otros no deseen lo mejor para su país. El militar es testigo de la realidad concreta en el campo de batalla. Sin embargo, su enfoque puede carecer de macrovisión necesaria para comprender el contexto de un conflicto que, dadas las características de la guerra, extiende sus efectos y posibles repercusiones a un variado campo de actividades y sectores. Por el contrario, el

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

las instituciones trabajen alineadas en ese proceso de planificación, pudiendo cada una, entregar lo mejor de sí misma en beneficio de la seguridad de la nación? Sin embargo, plantear la tesis de la “inter-penetración” choca con la realidad, porque para que se produzca, es menester que haya disposición entre las instituciones del Estado para que sea efectiva, y ese es un estado ideal que, en la práctica, no ocurre regularmente, ya que es un término que supone cierta impregnación que no puede ser absoluta, dada la diversidad de instituciones armadas.

El camino que sí es factible es la integración entre las instituciones, mas no la “inter-penetración”. Puede que la frontera entre ambos conceptos sea delgada, pero la integración es bastante más realista desde el punto de vista político que la “inserción”, “incursión” o “impregnación” que supone lo segundo. Es clave pensar que la integración puede derivar en lo que se conoce como interagencialidad, en la cual las instituciones del Estado mantienen sus autonomías, reducen los espacios para la intromisión y cuentan con un aparato supra-agencial que las coordina en caso de ser requerido. La experiencia de las últimas dos décadas indica que la interagencialidad se ha vuelto más eficaz que cualquier otro mecanismo de trabajo colaborativo.

Los Estados suelen recurrir al trabajo interagencial cuando se enfrentan a situaciones difíciles; cuando ven que las amenazas que los acechan pueden poner en riesgo severamente sus intereses nacionales. Estados Unidos es uno de los mayores exponentes a nivel internacional, cuando repensó sus estructuras de seguridad después del 11S, produciendo lo que se conoce como la “Estrategia de Seguridad Nacional”, y de la cual han derivado una serie de doctrinas y conceptos como el de “Acción Unificada”.³ En general, los especialistas ven la interagencialidad como la instancia en que dos o más instituciones comienzan a cooperar, estableciendo los mecanismos mínimos para la coordinación de sus tareas. La idea es vincular los esfuerzos específicos de cada una y ponerlos al

conductor político posee la perspectiva global, pero puede faltarle esa percepción que solo da el campo de batalla, y tampoco parece normalmente contar con los conocimientos de la ciencia militar, cada día más tecnificada, que resultan básicos para fijar los grandes objetivos y establecer formas generales de actuar de todo el potencial nacional”.

³ De acuerdo con el Joint Doctrine Note, Joint Warfighting (2022), la “Acción Unificada” sostiene que las fuerzas armadas de Estados Unidos son más efectivas cuando son empleadas como una fuerza conjunta. Las “Acción Unificada” se refiere a la sincronización, coordinación y alineación de todas las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares, a objeto de alcanzar unidad de fuerza. El documento lo manifiesta de manera clara y concisa: “Unity of command within the military instrument of national power supports the national strategic direction through close cooperation with the other instruments of national power”.

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

servicio de un objetivo común, intrínsecamente ligado a los intereses absolutos de la nación. En palabras de Molano y Franco (2006: 320), la coordinación interinstitucional o interagencial se entiende como un proceso mediante el cual se concerta y se sincronizan medios y esfuerzos de dos o varias instituciones o agencias que buscan generar valor en la gestión pública, para lograr objetivos definidos. Se logra a partir de los siguientes procesos: informar, consultar, programar en paralelo y actuar en conjunto. La coordinación pretende maximizar la cooperación y coexistencia de los actores minimizando la competencia y conflicto para el cumplimiento del objetivo común con recursos limitados.

La coordinación interagencial es la alternativa más funcional para los tiempos de incertidumbre que se viven, puesto que permite establecer con claridad cuáles son las principales tareas y recursos que disponen las instituciones para operar de manera efectiva. Uno de los autores más prominentes en esta área, Eugene Bardach (1998: 164), señaló que los elementos centrales para que la coordinación interagencial funcione, son los siguientes: en primer lugar, el dominio que una de las instituciones tiene sobre los problemas, decisiones y acciones específicas; esa autoridad viene por el grado de expertise que maneja. En segundo lugar, las instituciones establecen cierta autonomía para la toma de decisiones; no existe dependencia con respecto a las demás. En tercer lugar, se acuerda la posición política, definida por las mismas instituciones; este punto tiene que ver con los roles de cada una. Y, en cuarto lugar, se determina el tipo de información que se requiere para la toma de decisiones y para la acción política.

La clave del trabajo interagencial pasa por la capacidad de coordinar actores, pensamientos e instituciones que, por su propia naturaleza, son diversas; si ya existen diferencias entre las mismas ramas de las fuerzas armadas, la brecha aumenta entre éstas y las instituciones políticas civiles. Lo interesante radica en que esa multiplicidad de experiencias en ningún caso es un factor de riesgo o peligro; muy por el contrario, es un factor multiplicador de oportunidades que enriquece los procesos que se producen al interior de la organización. Los sectores políticos ven los problemas de una manera distinta a cómo los militares miran la realidad; entonces, una vez que se fijan los puntos señalados anteriormente, es primordial que se desarrollen elementos que le saquen provecho a esa diversidad y se aborden, gestionen y resuelvan los problemas, a través de un análisis acabado de la realidad.

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

El problema no está en la disposición de generar espacios interagenciales, sino en que estos sean funcionales a las necesidades del Estado. Una primera condición es que todos los organismos comprometidos permanezcan alineados durante los procesos, por eso es importante que se construya una visión, una misión y objetivos claramente definidos y conocidos por todos los integrantes. Dentro de todo, las instituciones que se amparan bajo el paraguas de la interagencialidad deben saber que todas son importantes, y que todas tienen la responsabilidad de contribuir en la definición, elaboración y posterior implementación de las políticas públicas que emanan de su seno. El trabajo interagencial, en ese sentido, no es un simple proceso técnico; es, ante todo, una instancia política compuesta por dos dimensiones: una vinculada con el establecimiento de líneas directrices que conducen las acciones y otra asociada con su implementación. Tanto en uno como en otro proceso, todas las partes integrantes juegan un papel decisivo que es primordial identificar y comprender.

Un elemento que la literatura reconoce como fundamental para que la coordinación entre instituciones esencialmente distintas sea efectiva, es la construcción de una cultura interagencial que posea sus propios principios, objetivos, políticas, decisiones, procesos y liderazgos. El factor cohesionador de la coordinación interagencial requiere de elementos aglutinadores que faciliten la cooperación entre las partes. Y en el caso de las instituciones de la seguridad y defensa, eso proviene de la autoridad política. Se recomienda que esa cultura se construya en el tiempo y entre todos los actores, y que no se establezca de manera preconcebida, puesto que eso podría condicionar las relaciones entre las partes. En la construcción de esa cultura es clave una autoridad que se haga responsable y coordine todos los procesos, definiendo claramente cuáles serán los componentes más importantes de la identidad organizacional.

En el trabajo interagencial no hay espacio para las superposiciones ni menos para las decisiones unilaterales; si se toma una decisión sin considerar las opiniones de los integrantes, de seguro se producirá una tensión que puede dañar las confianzas, y de paso el trabajo que se esté realizando. Todas las diferencias deben ser aceptadas y lograr consensos entre las partes que permitan alcanzar los objetivos. Si eso no se logra, o fracasa la misión, o se producirán pequeñas islas que interfieran o interrumpan el trabajo interagencial. Es necesario que cada uno de los actores

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

que trabaje en la instancia deje de pensar en sus tareas específicas y comience a considerar lo que la teoría llama la “comunidad interagencial”. En otras palabras, las personas renuncian a sus tareas puntuales en su organización de base y se dedican a trabajar en pos de dicha comunidad. En efecto, si se combinan ambos elementos (confianzas y desprendimientos), se podrá construir una organización interagencial sólida donde sus integrantes cooperarán para el cumplimiento de las tareas que les han encomendado.

En general, la interagencialidad se puede producir bajo dos modalidades: pueden ser jerárquicas o pueden trabajar en red; si en la primera impera la verticalidad, en la segunda prevalece la horizontalidad. Tanto en la primera como en la segunda el factor cultural siempre será decisivo, porque según la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede (1980), existen países con tendencia cultural a ser más verticales, y otros más horizontales; los países latinoamericanos estarían dentro del primero de estos grupos, imperando en ellos cierta tendencia a la rigidez, a la jerarquía y a la verticalidad. Todo lo contrario ocurre en países anglosajones o europeos, donde prevalece una tendencia a la autonomía y a la distensión. El punto es que ambos son válidos según las circunstancias. Si la estructura jerárquica tiende a ser más rápida en la toma de decisiones, ya que tiene una autoridad que lo puede hacer, la que trabaja en red tiene la virtud de poder adaptarse a los distintos ambientes, cambiantes e inciertos por lo demás. Si las primeras son útiles para las coyunturas, las segundas son más fecundas cuando se piensa a mediano y largo plazo, puesto que ameritan tiempo, debate y consenso para llegar a acuerdos (Tucker, 2000).

Será el factor cultural o la situación en sí lo que determine si se opta por uno o por otro modelo. Lo clave es saber discernir cuándo uno es más funcional que el otro. Los sistemas jerárquicos posibilitan una coordinación vertical, donde se tiende a dar órdenes, a supervisar y a controlar de una manera más elocuente el trabajo de las unidades. En estos sistemas hay un respeto irrestricto a las normas y a las doctrinas, reduciendo el espacio para maniobras y adaptaciones requeridas por las circunstancias. Las comunidades interagenciales que adoptan el trabajo en red favorecen todo lo contrario: se trabaja lateralmente a través de reuniones, comités e instancias donde prevalece el diálogo y el acuerdo. Si bien tiende a ser más efectivo cuando las personas que las integran están en un mismo nivel, lo cierto es que es factible aplicarla cuando hay ciertas jerarquías; todo dependerá de quienes estén a cargo o tengan la responsabilidad de crear la cultura corporativa. En

ambientes donde prevalece el trabajo en red, los equipos tienen más posibilidades de detectar los problemas, verlos como oportunidades y resolverlos a través de decisiones en las que todos los actores puedan aportar con sus conocimientos y experiencias.

Como se ha visto, el trabajo interagencial pone al servicio de la sociedad todos los instrumentos que dispone el Estado para brindarle seguridad a la población, a las instituciones y al territorio nacional. En ese sentido, es de vital importancia que en Chile, dado el contexto que se vive, se genere una discusión que permita levantar las bases de un trabajo interagencial coordinado, en el cual todas las instituciones públicas, especialmente las que tienen en sus manos la protección de sus distintas dimensiones, trabajen en un plan que contribuya a la seguridad y al desarrollo del país en todas sus dimensiones. ¿Será el momento de acordar una ley de interagencialidad moderna y acorde a los nuevos tiempos?

Reflexiones finales

Que un gobierno decida sentar a la mesa a los distintos estamentos del Estado para analizar los temas de seguridad es un avance significativo para el país. El análisis de las relaciones internacionales, como también de los temas de seguridad y defensa, requieren de una mirada amplia en la que converjan distintas experiencias, responsabilidades y por cierto, conocimiento especializado. El mundo que enfrentamos está lleno de desafíos que producen incertidumbre, y enfrentarlos requiere de una masa crítica en donde prime el sentido común, el conocimiento y la supremacía de los intereses del país, sobre cualquier tentativa sectorial. Los distintos brazos del Estado deben estar coordinados para preparar estas nuevas realidades.

La coordinación interagencial es la alternativa que tienen los Estados modernos para enfrentar los desafíos propios de la seguridad y defensa. Países como Estados Unidos y Colombia han logrado establecer estructuras sumamente funcionales y perdurables en el tiempo; el primero evitando que surjan nuevos ataques de terrorismo similares a los ocurridos durante el 11 de septiembre del 2001, mientras que el segundo reduciendo sus tasas de criminalidad de manera considerable desde los momentos más álgidos de la lucha contra la guerrilla, a mediados de la década pasada. Cuando todos los aparatos del Estados están

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

coordinados, los espectros de la sociedad quedan cubiertos, reduciendo sustancialmente la posibilidad de que surjan nuevas amenazas. Al menos esos casos lo han demostrado con bastante fuerza en los últimos años.

Bibliografía

- Bardach, E. (1998) *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*, Brookings Institute, pp. 164-199.
- Cheyre, J. (1986) *“La Interpenetración Política-Estratégica”*, EDIMPRES, Santiago.
- Tucker, D. (2000) *“RMA and the Interagency: Knowledge and Speed vs. Ignorance and Sloth*, Parameters, pp. 66-76.
- Hofstede, G. (1980) “Motivation, leadership, and organizations: Do american theories apply abroad?”, en *Organizational Dynamics*, 9(1), pp. 42-63.
- Molano, D. (2006) La coordinación interagencial: el arma secreta de la seguridad democrática, en *Desafíos*, Bogotá, pp. 318-337.
- Realuyo, C. (2017) “Convergencia Terrorismo y Crimen Organizado”, en Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa William J. Perry, Estados Unidos.
- Rivera, F. (2008) *Seguridad multidimensional en América Latina*, FLACSO, Ecuador.