ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”

INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN:

Ciencias militares con mención en Administración

Importancia de la implementación y gestión de la cooperación internacional en el sector defensa, MINDEF - 2014

Autor:

MAG. Jorge Luis Panez Bendezú

LIMA - PERÚ

2023

NOMBRE DEL TRABAJO

CRL PANEZ.docx

AUTOR

CRL PANEZ DIC 23

RECUENTO DE PALABRAS

3753 Words

RECUENTO DE CARACTERES

22372 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

20 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

365.8KB

FECHA DE ENTREGA

Dec 15, 2023 11:16 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 15, 2023 11:17 AM GMT-5

6% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 5% Base de datos de Internet
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 4% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

Página de Jurado

…….

Dr. Zavaleta Ramos Humberto

REVISOR

……..

My. Art Hinostroza Porras William

JEFE DEL DINVEST

DEDICATORIA

A nuestro Señor Dios Todopoderoso, que ilumina mi camino y mi vida, a mi querida madrecita María Luisa; a mi esposa Lucecita y a mis queridos Lucia y Rafael, apoyo y fortaleza de cada día.

AGRADECIMIENTO

A nuestro glorioso Ejército del Perú y al Ministerio de Defensa en los cuales tuve el orgullo y honor de servir, asimilando realidades y cultivando conocimientos en beneficio de nuestro amado país.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jorge Luís Panez Bendezú, identificado con D.N.I. 43567625, domiciliado e Lima, La Molina; con el grado de coronel del arma de caballería en situación de retiro formado en la ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, autor del trabajo de Experiencia Profesional: “Importancia de la implementación y gestión de la cooperación internacional en el sector defensa, MINDEF – 2014” para optar el título en Licenciado en Ciencias Militares, declaro que:

- El trabajo de Experiencia Profesional es de mi propia autoría y experiencia.
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- El presente trabajo de experiencia profesional no ha sido plagiado, ni auto plagiado; es decir, no ha sido publicado, ni presentado, anteriormente, para obtener algún grado académico o título profesional.
- Los datos presentados son reales, no habiendo sido falseados, ni duplicados, ni copiados y, por tanto, las conclusiones, que se presentan, se infieren de la realidad asumida como experiencia y tema del presente trabajo.
- De identificarse, fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de estas acciones se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente en la Escuela Militar de Chorrillos, del Ejército del Perú y la Ley Universitaria 30220.

PANEZ BENDEZU
JORGE LUIS
DNI: 43567625

Presentación

En estricta observancia a lo prescrito en el Reglamento del Sistema de Investigación 2022-2026 de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, presento a consideración de la Institución, el trabajo titulado: implementación de la cooperación internacional en el sector defensa, MINDEF-LIMA 2014, para la obtención del título de licenciado en ciencias militares, en la modalidad de Titulación por Experiencia Profesional; de acuerdo con el siguiente detalle:

- En la Introducción, se señala el acervo profesional y laboral más significativo, alcanzado a través del ejercicio de diversas funciones practicadas, cargo desempeñado, compromisos asumidos y resultados alcanzados. Asimismo, la relevancia, aporte personal y acciones efectuadas, como plataforma para una retroalimentación en un ejercicio profesional óptimo y en la aplicación de buenas prácticas en los futuros cuadros de nuestra oficialidad.
- En cuanto a los antecedentes se menciona la normatividad vigente, aprendizajes adquiridos y casuística, generados a raíz de las experiencias y como consecuencia del desarrollo profesional en el puesto desempeñado.
- En razón a la situación, se procederá a referir el área de trabajo, contexto y las particularidades que motivaron la referida experiencia laboral, dando énfasis a las principales actividades, coordinaciones y acciones que permitieron alcanzar los objetivos propuestos con la mayor responsabilidad.
- En cuanto al análisis, se infiere la trascendencia de la experiencia profesional en mención, la cual argumenta una mejora profesional e institucional.
- En cuanto a las conclusiones. se refieren a lo más trascendente en relación con lo expresado en el análisis situacional de manera sintética y analítica.
- En cuanto a las recomendaciones. se manifiestan las líneas de acción a ser tomadas en cuenta como propuesta de mejora en la implementación y gestión de la cooperación internacional en el sector defensa.

Índice

	Pág.
Carátula	
Página del jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación	v
Índice	vi
I. INTRODUCCION	7
II. ANTECEDENTES	9
III.SITUACION	12
IV. ANALISIS	14
V. CONCLUSIONES	17
VI.RECOMENDACIONES	18
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	19

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Dando inicio al presente informe, es mi intención de mostrar cómo las vivencias, los conocimientos y las habilidades adquiridas por un militar a lo largo de su carrera profesional pueden servir de inspiración, orientación y apoyo para aquellos que se inician o se encuentran en etapas intermedias de su trayectoria ocupacional dentro de nuestra institución.

En ese sentido, se procederá a analizar algunos aspectos relevantes que tienen como premisa principal nuestra formación, el liderazgo, la ética, la disciplina y el trabajo en equipo, entre otros, que caracterizan la profesión militar y que aportan al crecimiento propio y profesional de los subordinados.

Al respecto, me presento ante su audiencia como el Sr. Coronel de Caballería en situación de retiro Jorge Luis Panez Bendezú, habiendo egresado de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con fecha 01 de enero del año 1988 y habiendo prestado servicios por más de 35 años al Estado, en nuestro glorioso Ejército del Perú.

Dentro del referido contexto, considero como una de las más importantes y meritorias experiencias laborales durante mi carrera profesional el haber ocupado el cargo de director de Cooperación Internacional en la Dirección General de Relaciones Internacionales del Ministerio de Defensa durante el año fiscal 2014.

Al respecto, durante mi ejercicio profesional en el citado cargo, encontré un escenario de cierta incertidumbre en el cumplimiento de funciones relativas a la promoción, capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de personal de nuestras fuerzas armadas, esto debido a que, para la designación de personal a participar en diversos programas o capacitaciones, financiadas con recursos de cooperación internacional, normativamente estaba indicado la ejecución de coordinaciones con la Dirección General de Educación y Doctrina del propio Ministerio; sin embargo, dicha dirección consideraba que tenía un rol decisor en la designación del personal, lo cual no era lo correcto, en vista que las actividades propias de la dirección y supervisión de la

cooperación internacional de acuerdo al Reglamento de Organización y funciones del Ministerio de Defensa se encuentra a cargo de la Dirección General de Relaciones Internacionales, lo cual presentaba cierto vacío normativo, particularmente en la especificidad de funciones y se manifestaba en permanentes incongruencias durante el desarrollo laboral.

En ese contexto, además, se encontraban pendientes diversas coordinaciones y/o actividades inmersas en materia de cooperación internacional no reembolsable, específicamente en lo relacionado a donaciones de países de interés, las cuales se materializarían en una mejora de las capacidades operativas y logísticas a nivel defensa.

En resumen, deseo expresar mi opinión sobre los dos aspectos laborales mencionados en los párrafos anteriores. Asimismo, hay que destacar la importancia de tener un perfil adecuado para el encargado de la dirección de cooperación internacional. Además, siendo esencial fomentar la proactividad en esta persona, ya que esto contribuirá a alcanzar los objetivos y metas establecidos en la organización en la que participe.

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES

En relación con la precedencia y antecedentes de la experiencia profesional a exponer en el presente informe, de naturaleza original, es necesario señalar lo que sostiene Torres (2018), "la administración de funciones en una institución militar es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se realizan en las diferentes unidades y dependencias militares" (p.14). Al respecto, es importante cultivar el ejercicio de las buenas prácticas en los diferentes puestos y cargos que ocupe un militar y especialmente en aquellos que demanden una mayor responsabilidad.

En efecto, a mérito de la experiencia profesional propia y vinculada al escenario anteriormente señalado, y en referencia a los dos aspectos descritos anteriormente relacionados con la administración de funciones y responsabilidades en cuanto a la cooperación internacional, es importante señalar que debe existir criterios definidos y una normatividad administrativa vigente y actualizada con la intención de que no se presenten demoras o inconvenientes en la administración de los recursos de capacitación y recursos materiales a disposición de nuestras fuerzas armadas y de manera particular en nuestra institución.

Por lo anteriormente expuesto, considero necesario que se estandarice y se delimite detalladamente los diversos procedimientos de trabajo en cuanto a la cooperación internacional particularmente en lo que concierne a la capacitación, entrenamiento y la obtención de diversos recursos de índole logístico producto de la cooperación internacional.

Dentro de este orden de ideas, se consideró necesario se establezcan los lineamientos adecuados para un sólido cumplimiento referido al ejercicio de dirección y supervisión de la Cooperación internacional en el Sector Defensa, la que se encuentra bajo la conducción de la Dirección General de Relaciones Internacionales (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2016).

Asimismo, es esencial inferir que dicho tipo de trabajo requiere de una capacitación y conocimiento de aspectos en materia de cooperación internacional, de manera singular en lo concerniente al conocimiento y entendimiento de diversos convenios y

protocolos que dan lugar a donaciones de tipo no reembolsable, lo que le permitirá gestionar eficientemente una serie de procedimientos de carácter administrativo necesarios para ello.

Al respecto, aprecio la importancia de citar el conocimiento concerniente a la cooperación internacional como un medio para aumentar la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia o crisis humanitarias, así como en promover el desarrollo sostenible en el país.

> En este concepto, se incluyen las acciones efectuadas por los Estados, u organizaciones, actores subnacionales, con sus similares de otros Estados, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores, que incluye la ayuda humanitaria (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE],2023).

En ese sentido, es también provechoso reseñar la importancia de la referida política, la cual está encaminada a fortalecer y promover nuestras capacidades institucionales. De igual forma, hay que señalar que en este escenario participan militares de diversos institutos y la jefatura se encuentra bajo órdenes y disposiciones de un miembro del Cuerpo Diplomático del grado jerárquico de Embajador normalmente.

Para lo cual, es necesario un adecuado desenvolvimiento y comportamiento organizacional en un ambiente pluricultural relacionado a usos y costumbres particulares de cada instituto o entidades a las que pertenecen el personal que labora en la referida Dirección General de Relaciones Internacionales, así como un trato directo y permanente con personal militar extranjero que representan a diferentes naciones en el campo de la seguridad y defensa nacional y que están en un permanente contacto con la mencionada Dirección.

Asimismo, las peculiaridades del escenario planteado generaron diversas interrogantes, principalmente sobre cómo seleccionar y designar al personal a capacitar en el extranjero y cómo optimizar la transferencia de recursos materiales para fortalecer las capacidades logísticas y operativas del sector defensa. Por ello, se considera esencial que el personal responsable de las distintas actividades relacionadas con el trabajo mencionado, tal como se indicó previamente, tenga una adecuada formación y un conocimiento pleno de las tareas a realizar.

Al respecto, "Para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en una función administrativa, es necesario aplicar una serie de principios, técnicas y herramientas que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan" (Pérez, 2019, p. 32).

En virtud a lo expresado en párrafos anteriores, y en mi calidad de profesional egresado de nuestra honorable y distinguida Escuela Militar de Chorrillos, así como de las diversas capacitaciones efectuadas en la Academia Diplomática “Javier Pérez de Cuellar”, Maestrías en Docencia Universitaria y Gestión Pública y sobre todo teniendo como base la formación continua y exigencia laboral en los diversos cargos ocupados en la trayectoria militar en nuestro Ejército, me permitió una mejor performance y compromiso en el desarrollo de aspectos laborales, con una finalidad altruista de mejora las capacidades del sector en el marco de nuestra política de seguridad y defensa nacional.

CAPÍTULO III. SITUACIÓN

Mi participación en la referida experiencia profesional se desarrolló teniendo en cuenta que en dicha fecha ejercía mis funciones en el grado de Coronel y había culminado mis estudios en una Maestría en Gestión Pública, siendo designado por el instituto para prestar servicios en el Ministerio de Defensa, ya en el cual, posterior a una entrevista en el área de recursos humanos, me indicaron que me presentara a la Dirección General de Relaciones Internacionales, siendo nombrado por el Director General como Director de Cooperación Internacional, y teniendo como funciones principales todo lo concerniente a la promoción y coordinaciones para la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento del personal de las fuerzas armadas y del personal propio del Sector Defensa, así como de ejecutar las acciones financiadas con recursos de cooperación internacional gestionadas a través de convenios, acuerdos y compromisos internacionales destinadas a impulsar las capacidades operativas del sector, entre otras funciones particulares a la materia.

En razón a lo expuesto, muy respetuosamente tome conocimiento de ciertos aspectos que era de necesidad estar bien delimitados y en cuanto a responsabilidades con otras direcciones, que si bien es cierto participaban aportando criterios para una mejor performance de las funciones inherentes a la cooperación internacional, su rol era esencialmente de coordinación, mas no tenían un rol decisor, ni supervisor en las decisiones funcionales por adoptar, hasta cierto punto se presentaban ciertos impasses de carácter laboral, que finalmente se daban solución en unas instancias mayores, lo cual limitaba la efectividad funcional de nuestra dirección.

Sin embargo, el desarrollo de un trabajo proactivo, a través de diversas coordinaciones, visitas institucionales y un ambiente laboral productivo, mereció el reconocimiento profesional por parte de la Dirección General al haber contribuido en alcanzar los logros establecidos e incrementar la captación y ejecución de cooperación en los rubros de capacitación, entrenamiento y equipamiento y siendo designado mediante resolución ministerial a capacitarme en el extranjero, en materia de cooperación internacional.

En un aparte, sobre las actividades desarrolladas en el ámbito laboral, se podrían mencionar las referidas coordinaciones para Visitas Académicas de delegaciones militares extranjeras, Intercambio de oficiales para cursar estudios en Escuelas de perfeccionamiento en el exterior, llegada al país del buque hospital Chino “Arca de la Paz” en su gira mundial del AF – 2015, así como coordinaciones y acciones para la viabilización de protocolos de cooperación militar sobre la obtención de donaciones referentes a Hospitales Militares de Campaña móviles, ambulancias, lanchas y equipo para desminado, con la finalidad de mejorar las capacidades de las Fuerzas Armadas para enfrentar desastres naturales y el programa nacional de desminado humanitario,

En suma, la experiencia señalada, la considero relevante dentro de mi desarrollo profesional y personal, por lo que considero de suma importancia ante diversas situaciones la adopción de un sentido proactivo y alcanzar una capacitación adecuada para estar al nivel requerido de un determinado cargo o puesto por desempeñar.

CAPITULO IV. ANÁLISIS

Es meritorio señalar la importancia de esta experiencia profesional en la cual tuve la oportunidad de desempeñarme como articulador entre las diferentes instituciones y actores involucrados en la cooperación internacional en nuestro sector, así como tener en cuenta las oportunidades y beneficios que se generan a partir de las alianzas valiosas con otros países.

Asimismo, en base a las diversas coordinaciones y gestiones de carácter administrativas se obtuvo una proyección positiva en cuanto a los resultados e impactos esperados en términos de fortalecimiento institucional, capacitación, intercambio de experiencias, asistencia técnica, entre otras.

Por otro lado, es necesario reflexionar sobre los retos y dificultades que se presentan para el desarrollo de la cooperación internacional en el sector defensa, así como las posibles soluciones o recomendaciones para superarlos.

En tal sentido, considero relevante que se debe asumir con profesionalismo toda labor o puesto que nos asigna la institución.

> Un desafío importante de la cooperación internacional en el sector defensa es la coordinación de los intereses y objetivos de los actores involucrados, tanto a nivel estatal como no estatal. Es en ese sentido que la cooperación implica compartir información, recursos y capacidades para enfrentar amenazas comunes o alcanzar metas compartidas" (García, 2019, p. 45).

Por ello, considero de suma importancia la experiencia profesional en mención, puesto que, en primer lugar, como miembro del ejército del Perú, me ha permitido representarlo funcionalmente en las mejores condiciones, mejorar mi liderazgo y conocimientos inherentes a elevar nuestras capacidades operativas y profesionales, así como la mejora de mis actitudes y desarrollo profesional acorde a lo establecido en las ciencias militares.

A pesar de enfrentar diversas situaciones administrativas similares a las ya experimentadas en nuestra institución, también se llevaron a cabo funciones novedosas para nuestro repertorio funcional e institucional como Ejército. En este contexto, tuvimos que abordar situaciones laborales administrativas que eran parecidas a las ya desarrolladas en el Ejército. Sin embargo, también nos encontramos con situaciones en las que surgieron diferencias en la gestión del personal asignado a programas de capacitación, entrenamiento y mejora del personal de las Fuerzas Armadas, como resultado de la Cooperación Internacional.

Es fundamental destacar que este tipo de trabajo, centrado en las donaciones, demanda una formación y comprensión profunda en temas de cooperación internacional, en lo que se encuentra inmerso el entendimiento de varios acuerdos y protocolos que resultan en donaciones no reembolsables. Al respecto, este conocimiento permitirá una gestión eficaz de los procedimientos administrativos necesarios. Además, ayudará a optimizar la transferencia de recursos materiales para fortalecer las capacidades logísticas y operativas del sector de defensa. Por lo tanto, es esencial que el personal encargado de las diversas actividades relacionadas con este trabajo tenga una formación adecuada y un entendimiento completo de las tareas a realizar.

Además, considero importante mencionar que hemos actuado en un ambiente de trabajo distinto a lo que estamos acostumbrados como miembros del Ejército. Este ambiente estaba conformado por personal de diversos institutos, cada uno con sus propias peculiaridades y cultura laboral, lo cual en cierta medida difería de nuestra experiencia de trabajo habitual en nuestra institución. Esta situación nos exigió una decidida adaptación a un clima organizacional diferente, el aprendizaje de las normativas vigentes relacionadas con la cooperación internacional, que se convirtieron en el principal insumo para las diversas funciones que debíamos cumplir. Además, se requirió una toma de decisiones adecuada y alineada con los objetivos y metas de la Dirección General. Todas estas acciones contribuyeron a lograr el reconocimiento de la entidad directora y a consolidar los diversos trabajos que habíamos establecido y programado.

En ese contexto, la administración de personal de las fuerzas armadas de diversos institutos es un tema de gran relevancia para el estudio de la gestión pública y la seguridad nacional.

> La administración de personal comprende el conjunto de actividades que se realizan para seleccionar, capacitar, evaluar, motivar y recompensar al personal militar que integra las instituciones armadas. Estas actividades tienen como objetivo garantizar el cumplimiento de la misión constitucional de las fuerzas armadas, así como el respeto a los derechos humanos y el orden democrático (Pérez, 2020, p. 45).

La administración de personal de las fuerzas armadas debe adaptarse a los cambios sociales, políticos y tecnológicos que afectan al entorno nacional e internacional, y responder a las demandas y expectativas de la ciudadanía.

Es por dicho motivo, que considero de suma importancia que nuestra oficialidad y personal subalterno, tenga conocimientos en lo concerniente a una administración conjunta a nivel fuerzas armadas, para lograr una adecuada estandarización de procedimientos y alcanzar una adecuada interoperabilidad y accionar conjunto en todo tipo de acciones.

.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

- Se presentaron ciertos desafíos y dificultades de carácter funcional para garantizar una gestión eficiente y oportuna de los recursos destinados a la formación, capacitación y entrenamiento del personal militar en materia de cooperación internacional, al existir determinados vacios normativos en cuanto la especificidad de las funciones lo cual generaba retrasos en los procesos de designación y cumplimiento de estos.
- Es crucial destacar la necesidad de formación y dominio en aspectos vinculados a la cooperación internacional. Esto incluye el conocimiento y comprensión de acuerdos y protocolos que dan lugar a donaciones no reembolsables, que son de importancia vital en este tipo de trabajo. Este dominio además de facilitar la gestión eficiente de los diversos trámites administrativos requeridos permitirá optimizar la transferencia de recursos materiales para fortalecer nuestras capacidades logísticas y operativas.
- Finalmente, la adaptación a un ambiente de trabajo diverso, con personal de diferentes institutos y culturas laborales, ha representado un reto significativo. Sin embargo, esta situación ha sido superado exitosamente a través de la adaptación, el aprendizaje de nuevas normativas y la toma de decisiones alineadas con los objetivos de la Dirección General en materia de cooperación internacional. Esto demuestra que el comportamiento organizacional y la capacidad de adaptación son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos en cualquier entidad y en la cual estos esfuerzos han resultado en el reconocimiento de la entidad directora y en la consolidación de los trabajos programados, lo que refuerza la importancia de estas habilidades en el éxito organizacional.

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES

- Que el Señor Director de la Dirección General de Relaciones Internacionales del Ministerio de Defensa presente ante el Señor Viceministro de Políticas para la Defensa, un estudio que sustente la opinión normativa propia referente a la delimitación de funciones en cuanto a la cooperación internacional, quien previa evaluación y dictamen de la Oficina General de Asesoría Jurídica, aprobará lo conveniente y favorable a una mejor disposición en cuanto a la formación, capacitación y entrenamiento del personal de nuestras Fuerzas Armadas.
- Que el Director de la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército coordine estrechamente con el Jefe de la Jefatura de Educación del Ejército la implementación de programas de formación y/o especialización que se centren en la cooperación internacional. Esto debería incluir el estudio de acuerdos y protocolos que puedan dar lugar a donaciones no reembolsables. Siendo la comprensión de estos aspectos crucial para la eficiencia administrativa en este tipo de trabajo y una mejor gestión de los recursos obtenidos a través de la cooperación internacional.
- Que el Señor Comandante General del Ejército disponga al Señor Comandante General del Comando de Personal del Ejército, la realización de un estudio y su correspondiente implementación para la mejora del clima organizacional, la motivación y el compromiso del personal a través de capacitaciones, intercambios y buenas prácticas, que fortalezcan la capacidad de respuesta y el cumplimiento de los objetivos del ejército en cualquier escenario, en la cual estas acciones contribuirán a consolidar la imagen y el prestigio institucional a nivel nacional e internacional y fomentar el desarrollo profesional y personal de los integrantes de nuestra institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

García, J. (2019). Cooperación internacional en defensa: conceptos, actores y desafíos. Revista de Relaciones Internacionales, 28(1), 41-60. https://doi.org/10.15359/rri.28-1.3

Ministerio de Defensa. (2016). Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa. Decreto Supremo N.º 006-2016-DE. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1067130/DS_006-2016-DE.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). Política nacional de cooperación internacional al 2030. Lima, Perú.

Pérez, J. (2019). Administración moderna. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Pérez, J. (2020). La administración de personal en las fuerzas armadas: un análisis comparativo entre México y Colombia. Revista de Estudios en Seguridad Internacional, 6(2), 45-67. https://doi.org/10.18847/1.11.4

Torres, P. (2018). Administración de funciones en el ejército: conceptos y aplicaciones. Libro electrónico. Editorial Militar. https://www.editorialmilitar.com/ebooks/administracion-de-funciones-en-el-ejercito