

## RETOS ACTUALES DE LA EDUCACIÓN MILITAR A FIN DE AFRONTAR LOS NUEVOS DESAFÍOS: CONTRIBUCIÓN DE LA ENSEÑANZA MILITAR A LA COOPERACIÓN DE LA DEFENSA.

CURRENT CHALLENGES OF MILITARY EDUCATION IN ORDER TO ADDRESS THE NEW CHALLENGES: CONTRIBUTION OF MILITARY EDUCATION TO DEFENSE COOPERATION.

*Recibido: 12 / 08 / 2016    Aprobado: 05 / 04 / 2017*



Margaret Daly Hayes

Licenciada en periodismo, Magíster en Literatura Española y en Ciencias Políticas, y Doctora en Ciencias Políticas. Profesora adjunta de la Universidad Georgetown y Vicepresidenta de EBRINC. Consultora en temas de política, defensa y seguridad, y Presidenta de EBR Asociados, su componente internacional. De noviembre de 1997 a marzo 2004, fue la primera Directora del Center for Hemispheric Defense Studies de la National Defense University. Especialista en temas de economía política y seguridad en los Estados Unidos y América Latina. Fue asesora de relaciones externas del BID, directora de la Oficina de Washington del Consejo de las Américas, y asesora superior para el hemisferio occidental del Comité de Relaciones Exteriores del Senado de los Estados Unidos. Ha publicado extensamente sobre relaciones cívico-militares, inter-gubernamentales y con las ONGs en operaciones de paz, entre otros temas relacionados con la Defensa. [mdhayes@ebrinc.com](mailto:mdhayes@ebrinc.com)

## RESUMEN

Los países latinoamericanos y sus fuerzas de seguridad participan cada vez más en actividades que requieren planificación, coordinación, colaboración e intercambio de información entre diversos aliados. Deben de tomarse en cuenta las “lecciones aprendidas” de las experiencias pasadas en Operaciones de Paz y de Respuesta a Desastres. Los ejercicios de capacitación y formación ofrecen oportunidades para crear interoperabilidad técnica y semántica basada en la confianza. Las lecciones deben ser compartidas con la comunidad.

Palabras Claves:

América Latina, Estados Unidos, OTAN, Comando y Control, coordinación, colaboración, operaciones de paz, respuesta a desastres, lecciones aprendidas, ejercicios de capacitación.

## ABSTRACT

Latin American countries and their security forces are increasingly involved in activities that require planning, coordination, collaboration and information sharing among diverse partners. Past peacekeeping and disaster response experiences should be mined for “lessons noted.” Training exercises offer opportunities to build technical, semantic and trust-based interoperability. Lessons should be shared around the community.

Keywords:

Latin America, United States, NATO, Command and Control, coordination, collaboration, peace operations, disaster response, lessons learned, training exercises.

## INTRODUCCIÓN

Los gobiernos, y especialmente sus Fuerzas Armadas, quieren estar preparados para todos los retos posibles. La tecnología moderna ofrece importantes oportunidades para mejorar el rendimiento, pero también requieren planificación, formación e integración con elementos no tecnológicos, como la naturaleza humana, las prácticas burocráticas y la interoperabilidad.

Cada vez más los militares operan con elementos civiles: ministerios gubernamentales, ONGs, la policía, los bomberos, el área de salud, entre otros. Sostengo que es importante que todos estos elementos se incluyan en la planificación y capacitación para poder dar respuesta a los diferentes desafíos. Como observó el Teniente General Ken Keen, US Army, tras su experiencia en la Operación de Respuesta al terremoto en Haití: “Colaboración y coordinación son el nuevo C2”.

Nuestras Fuerzas Armadas se dedican a múltiples actividades hoy en día -incluidos los Capítulos VI y VII de las Operaciones de Paz, la respuesta ante desastres, la seguridad de grandes acontecimientos y, desafortunadamente la lucha contra el terrorismo. Deben estar “listos” para todo tipo de eventos. ¿Qué significa esto? Deben estar preparados, ser flexibles y capaces de adaptarse “en el lugar”. Estas habilidades deben reflejarse en la educación militar desde el principio. Otros aliados involucrados también estarán “listos” y serán flexibles en el mejor de los mundos.

Preguntas que debemos hacer acerca de las tecnologías que adoptamos para mejorar el rendimiento:

- ¿Es apropiada la tecnología que está disponible para la tarea a realizar?
- ¿Sabe la fuerza cómo usar la tecnología?
- ¿Están las fuerzas y el equipo disponibles y listos para desplegar?
- ¿Está preparada la fuerza para coordinar con las autoridades civiles y viceversa? La interoperabilidad debe ser técnica, semántica e incluir la voluntad de trabajar con otros.
- ¿Han practicado los grupos este tipo de respuesta, así como identificar problemas de implementación?

## DESARROLLO DEL TEMA

En la actualidad existe una considerable cantidad de literatura desarrollada en los Estados Unidos, Europa y América Latina, que vislumbra tanto los desafíos que enfrentamos en la implementación de la “Seguridad Multidimensional”, así como las diferentes maneras de afrontarlos.

El Departamento de Defensa de los EE.UU. comenzó a estudiar en los años noventa algunas maneras de “apoyar el mejoramiento conjunto y combinado de mando y control (C2) para las Operaciones Más que la Guerra (MOOTW)”, incluidas las operaciones de paz. El enfoque se centró en “explorar enfoques coherentes e integrales para un particular conjunto de misiones y niveles de tecnología que permitan la integración efectiva de la estructura de la fuerza, la doctrina, los arreglos de mando y control y las tecnologías requeridas para cumplir con la misión”<sup>1</sup>. Los talleres iniciales identificaron dos temas que eran denominador común en todas las operaciones de paz estudiadas y, por lo tanto, justificaron investigaciones adicionales.

Estos temas fueron:

1. El empleo de la tecnología en las MOOTW
2. Comunicación inter-agencial y cívico militar. Los estudios se desarrollaron en el Programa de Investigación de Comando y Control ([www.dodccrp.org](http://www.dodccrp.org)), que estableció una estrecha relación de trabajo con el panel de Estudios, Análisis y Simulación (SAS) de la OTAN.

<sup>1</sup> Ver ACT Workshops, Chapter 1 in Margaret Daly Hayes and Gary F Wheatley, Editors, *Inter-Agency and Political-Military Dimensions of Peace Operations: Haiti – A Case Study*. Washington, D.C.: National Defense University, Institute for National Strategic Studies, 1996.

Esa colaboración produjo un rico conjunto de publicaciones (disponible en el sitio web del CCRP) y muchas lecciones aprendidas y anotadas. Estos estudios iniciales evolucionaron con el tiempo en la Matriz de Comando y Control para redes de la OTAN (N2C2M2), que discutiré a continuación.

### LECCIONES RECIENTES DE NUESTRAS PROPIAS EXPERIENCIAS EN INTEROPERABILIDAD

Se nos recuerda la necesidad de colaboración por los actuales eventos terroristas en Europa: Bélgica, Francia, Alemania. Una de las primeras observaciones hechas sobre las respuestas a estas tragedias ha sido la falta de intercambio de información entre los organismos homólogos de los países vecinos por causa de las burocracias nacionales. También se enfatizó fuertemente acerca del intercambio de información en estudios realizados en Estados Unidos sobre Lecciones Aprendidas después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, respuesta al huracán Katrina en los Estados Unidos (31 de agosto de 2005), la intervención en Haití en 1994 y la misión de seguimiento de la ONU, así como casi en todas las investigaciones de otras operaciones complejas que nosotros y nuestros colegas estudiamos en la OTAN.

Dado que nuestros militares participan cada vez más en operaciones de Respuesta a Desastres de manera interinstitucional e interdisciplinaria y que el mundo es cada vez

más complicado e interconectado, compartir información entre las instituciones es muy importante. ¡La seguridad es un esfuerzo de equipo!

La investigación C2 comenzó con una serie de talleres realizados en la Universidad Nacional de Defensa para comprender mejor los retos de coordinación interagencial y conjunta en las operaciones de paz “guerra entre las personas” tal y como el General Sir Rupert Smith ha observado. Esto llevó a la OTAN a realizar esfuerzos para verificar esas situaciones en una variedad de situaciones que involucran diversas naciones, cada una con diferentes aportes.

Los disturbios en Haití han ofrecido un medio ambiente rico en situaciones para estudiar los retos de coordinación. Un primer taller se realizó en 1995 en la Universidad de Defensa Nacional. Los resultados se presentaron como “Dimensiones inter-agenciales y político-militares de las operaciones de paz”. Ese informe resume las lecciones aprendidas de la siguiente manera:

- Es necesaria la doctrina de planificación interinstitucional para situaciones complejas de emergencia.
- La planificación debe compensar las diferencias operativas y de organización entre las organizaciones civiles y militares.
- Se necesitan acuerdos acerca de los arreglos y disposiciones de mando y control interagenciales.
- Se necesitan acuerdos acerca de los conceptos operacionales para OOTW

- Los juegos de guerra C2 interagenciales deben de ser utilizados para trabajar las discrepancias entre agencias, y exponerse unos con otros.

Casi una década después, la MINUSTAH proporcionó un entorno internacional para evaluar algunos de los mismos desafíos. El Mayor General brasileño Augusto Heleno Ribeiro Pereira resumió los desafíos de la MINUSTAH en un informe presentado en São Paulo en 2006<sup>2</sup>. Este informe incluye la resolución 1529 de las Naciones Unidas que indica tareas de “obligación de la fuerza militar de participar desde el primer momento en las diversas actividades, que incluyan tanto operaciones militares como humanitarias, pero la MINUSTAH cuenta con una estructura y un rol extremadamente limitados para coordinar actividades humanitarias y proyectos de desarrollo...” Además, el Mayor General Heleno observó que los países que habían firmado para apoyar a la MINUSTAH, a menudo no contaban con las fuerzas con las habilidades adecuadas para estos fines.

Muchos no estaban familiarizados con los sistemas de (logística) y procedimientos de las Naciones Unidas<sup>3</sup>.

Las relaciones con las organizaciones internacionales y las ONG eran complicadas y carecían de mecanismos de coordinación. Se necesitaba un personal conjunto con presencia de todos los países involucrados para coordinar esfuerzos y comunicarse con los aliados. También son necesarias habilidades en inteligencia, reconocimiento y gestión de medios.

2 See G.D. August Ribeiro Pereira, “El componente Militar de la Misión de las Naciones Unidas para la Establizacion de Haiti,” *Military Review*, enero-febrero 2007.

3 This despite that they were signatories to UNSAS agreements.

El General Heleno resumió las lecciones señaladas:

- **Disponibilidad:** Las fuerzas de paz no deben ser improvisadas ni en el país ni a nivel de la coalición; los países involucrados deben estar al día con los procedimientos de las Naciones Unidas y el sistema UNSAS de las Naciones Unidas y aplicar mecanismos conjuntos para el mantenimiento de sus fuerzas.
- **Planificación:**
  - Política: se necesita un personal conjunto, así como una capacidad de despliegue y reconocimiento rápida.
  - Es útil combinar capacidades: se incorporaron ingenieros ecuatorianos a unidades chilenas.
  - Los roles y relaciones policiales-militares deben ser entendidos.
  - Las doctrinas individuales de cada país deben conciliarse con los procedimientos de la ONU.
- **Logística:**
  - Es favorable una logística combinada y, en el caso del Capítulo VII y acerca del despliegue, la logística debe ser la de una operación de guerra.
  - La logística debe considerar la duración de las operaciones para el sostenimiento del personal y los equipos.
- Las patrullas marítimas deben ser tomadas en cuenta para aumentar la vigilancia del ambiente circundante.
- **Asistencia humanitaria:**
  - Llega de forma continua pero generalmente no está coordinada.

- Las fuerzas militares necesariamente emprenderán la asistencia humanitaria.
- Es conveniente orientar a las autoridades locales en torno al reemplazo o mejora de sus propios sistemas: policial, judicial, sanitario, educativo y cualquier otro. “Todos estos (en Haití) estaban en el nivel más pobre y prácticamente sin atención”.

## TERREMOTO EN HAITÍ

Habíamos aprendido mucho más acerca de coordinación en el momento que sucedió el terremoto de Haití el 12 de enero de 2010. El hecho de que la ONU fuera líder de la operación y que la organización estuviera centrada en las actividades funcionales definidas por las Naciones Unidas (clusters) probablemente hizo una gran diferencia. La infraestructura de Haití fue destruida, pero muchos países, especialmente la República Dominicana, ofrecieron su asistencia.

### Situaciones identificadas

- **Aeropuerto y Transporte Aéreo**
  - El aeropuerto sufrió fuertes daños y se encontraba devastado.
  - Era urgente y necesaria la coordinación de los vuelos entrantes (muchos fueron desviados a la República Dominicana).
  - Las instalaciones para almacenamiento tuvieron que ser improvisadas.
- **Búsqueda y rescate**

- Los equipos llegaron de todas partes del mundo (Islandia llegó primero, vía Boston)
- Rigieron los protocolos internacionales.
- El SAR (SERVICIO AEREO DE RESCATE) necesitaba apoyo, incluyendo cartografía, seguridad física y transporte.
- **Médica**
  - Confiar y contar con la capacidad local es lo que ordena el Protocolo Internacional, pero esas infraestructuras fueron destruidas.
  - El hospital militar de campaña argentino era la única facilidad médica en el lugar inicialmente, pero rápidamente fueron adicionándose los países de América Latina y de todo el mundo.
  - Muchos pacientes fueron evacuados a República Dominicana.
  - Fue necesario el apoyo para el transporte terrestre y la seguridad física.
- **Alimentos y agua limpia**
  - La coordinación se hizo difícil debido al gran volumen de asistencia.
  - Los puertos locales eran inoperables y el acceso a los aeropuertos de la República Dominicana era crítico.
- **Eran necesarios localmente almacenes, gestión de inventario, transporte terrestre y seguridad física.**
- **Telecomunicaciones y TI (TECNOLOGIA DE LA INFORMACION)**
  - Infraestructura fuertemente dañada; torres de celdas caídas; extensas interrupciones en los servicios de energía.
  - Los países del Caribe cercanos y la República Dominicana abrieron sus sistemas a Haití
  - Fue implementado por UNOCHA (OFICINA DE COORDINACIÓN DE ASUNTOS HUMANITARIOS DE LAS NACIONES UNIDAS) un sitio web “One Response” para los que acudieran en ayuda.
  - SOUTHCOM (COMANDO SUR de los EEUU) abrió un portal web APAN (RED DE ACCESO PARA ALIADOS), pero el volumen y LA variedad de la información puede haber disminuido su utilidad<sup>4</sup>.
- **Usos innovadores de TI**
  - Se utilizó ayuda de los locales tanto para las traducciones como para la cartografía.
  - Fuentes como Google Earth fueron utilizadas para cartografiar, localizar áreas con problemas especiales de rescate, y reubicaciones familiares.
  - Traducciones del creole: Centros de traducción de Universidades y ONGs con personal en el país; Los infantes de marina de los EEUU monitorearon los mensajes traducidos para identificar a personas atrapadas.
  - Campañas de recaudación de fondos en línea.

Es importante el énfasis en los ejemplos de Haití y de otros estudios por su importancia en la coordinación e interoperabilidad así como en la necesidad de practicar los hábitos de coordinación y colaboración. Esa coordinación no es

<sup>4</sup> Observation by LtGen Keen.

tan fácil como uno podría pensar; los países aliados tienen diferentes doctrinas y prácticas, y si no han trabajado, entrenado y ejercido juntos, quizás desconocen que no poseen ni utilizan la misma doctrina. Cada vez más, en las operaciones de Respuesta a Desastres y en las de Mantenimiento de Paz, los militares están trabajando en estrecha colaboración con la Policía, las ONG y demás involucrados y todos ellos hablan diferentes idiomas.

Dos historias se destacan:

**Cubranme...** Los militares (Marines, Ejército y Guardia Nacional de los Estados Unidos) fueron desplegados para apoyar a la policía durante los disturbios de Los Ángeles de 1992. El ex Comandante de los Marines, General Anthony Zinni le gusta contar esta historia sobre la comunicación entre los Marines y la policía.

Los Marines fueron asignados para acompañar a la policía en el patrullaje, un policía y un infante de marina en cada coche de patrulla. Esto funcionó bastante bien hasta que un patrullero comenzó a recibir disparos del piso superior de un edificio cercano. El policía decidió entrar en el edificio para investigar el tiroteo. El oficial de policía le dijo a su compañero de la Marina: “**Cúbreme, voy a entrar.**” Se dirigió hacia el edificio y se sorprendió por la descarga de balas disparadas sobre su cabeza. Whoa. ¿Qué es esto? Lo que el H ... “Ellos tuvieron una discusión acerca de lo que “**cúbreme**” significa para un policía, en comparación con lo que significa para un Marine ...

**Lee el mapa.** Un mapa es un mapa, ¿verdad? En un ejercicio para practicar respuestas a un posible terremoto a lo largo de la costa de California, la policía y los militares volvieron a trabajar uno junto al otro. Como ejercicio, los

equipos de observadores documentarían “situaciones de coordinación, interoperabilidad, confianza”, y así sucesivamente. En el escenario, un terremoto hipotético de 7,9 alcanzó la ciudad de Los Ángeles. Todos los activos disponibles se movilizaron para la operación de rescate, incluyendo el Ejército, la Armada, los Marines, la Fuerza Aérea y la Guardia Nacional, trabajando a la vez con las autoridades locales. En una de las muchas historias del Ejercicio, un policía trató de dirigir a un helicóptero del ejército a un sitio en particular en la ciudad donde la evacuación era necesaria. La policía describió el sitio como cruce de calles X e Y... como se ve en sus mapas... El piloto del helicóptero no estaba familiarizado con la ciudad, tenía mapa sin calles y no tenía la más remota idea de dónde se encontraban. El piloto pidió las “coordenadas” del lugar, pero la policía no hablaba ese idioma y no tenía un mapa de coordenadas.

Descubrieron una barrera idiomática: “la falta de interoperabilidad semántica”, que no se había contemplado antes, porque no habían trabajado juntos en una escena tan activa.

Como podemos ver, hubo un análisis considerable de las lecciones en Haití, pero como nuestros amigos en el Reino Unido suelen decir: “Las lecciones observadas” son mucho más probables que las “lecciones aprendidas”. Frecuentemente no hacemos uso suficiente de las Lecciones Aprendidas para cambiar la forma en que nos involucramos e interactuamos. Las lecciones aprendidas deben ser estudiadas y puestas en práctica.

### **Coordinación y colaboración: el nuevo C2**

“¿Dónde están los protocolos?”, preguntó el embajador de la OAS (Organización de Estados Americanos) Cami-

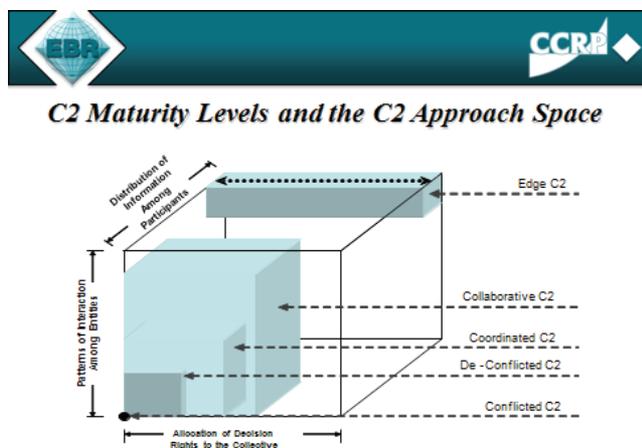
lo Ospina Bernal, ex Ministro de Defensa de Colombia, mientras los países de América del Sur esperaban para responder al terremoto y tsunami peruano de magnitud 8.0 del 15 de agosto de 2007 pero la información acerca del grado del desastre y las necesidades existentes era lento<sup>5</sup>. El sistema descentralizado de respuesta a desastres del Perú colocó la respuesta inicial en manos de los gobiernos locales y regionales, pero ese sistema, que no se implementó completamente, colapso. A medida que la ayuda internacional comenzó a llegar, la ONU propuso implementar su enfoque de centralizar para coordinar, pero las autoridades peruanas y las agencias peruanas de respuesta a desastres no estaban familiarizadas con el sistema de centralizarse. El sistema de respuesta descentralizada también carecía de los recursos, la capacidad y, sobre todo, la preparación, mientras que el sistema de las Naciones Unidas era percibido por el gobierno central como un rival de su propia respuesta. Faltaba un sistema de defensa civil adecuado. La ayuda finalmente llegó, pero inicialmente era lenta y caótica. Es muy positivo que, después de muchos años, Perú y Chile hayan comenzado a realizar ejercicios combinados de respuesta a desastres, ya que Chile tiene un largo historial de preparación para la respuesta a terremotos. Como ejemplo de la importancia de los ejercicios para practicar Respuesta a Desastres, un alcalde chileno observó: “Todo lo que hice cuando un terremoto golpeó mi ciudad, lo aprendí en el ejercicio de Respuesta a Desastres”.

5 See Samir Elhawary and Geraldo Castillo, “The Role of the Affected State: A Case Study on the Peruvian Earthquake Response,” Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, April 2008 (<https://www.odi.org/resources/docs/1838.pdf>).

Los más de 20 años de investigación de la OTAN y el CCRP (PORTAL DE INVESTIGACION DE COMANDO Y CONTROL) sobre las “lecciones observadas” descritas en las Operaciones Multinacionales de Paz y las actividades de Respuesta a Desastres dieron como resultado el “Modelo de madurez C2 habilitado por la red de la OTAN”, un concepto que describe cómo a través de una mayor coordinación las organizaciones pueden operar con una mayor capacidad. Es útil revisar estos conceptos, ya que se aplican mucho a los desafíos de incorporación tanto de la tecnología como de la colaboración humana, para mejorar la eficacia y la capacidad de respuesta. Estar “Listos para cualquier cosa” requiere verdadera interacción, enfoque, y ajustes.

El “espacio de aproximación C2” se describe como un espacio tridimensional definido por la asignación de los derechos de decisión, la naturaleza de las restricciones sobre las interacciones entre los participantes, y la distribución de la información entre los participantes. El C2 Clásico tendría una única fuente (unitaria) de decisiones según sea necesario, las interacciones con otros involucrados y un estricto control sobre la difusión de información. El C2 más maduro y en red implicaría a los involucrados (entidades) en la toma de decisiones según sea necesario, la interacción sin restricciones y la amplia difusión de información a estos. Estos patrones se muestran en los siguientes gráficos. La Figura 1 describe el progreso de la Coordinación y Colaboración desde un estado conflictivo con poca autonomía de decisión o intercambio de información entre los actores hasta el estado más “ágil” (Edge C2) en el que la coordinación y la colaboración son altas.

Figura 1:



<http://www.dodccrp-test.org/ccrp-books/>.<http://www.dodccrp-test.org/ccrp-books/>

La Figura 2 describe cómo la coordinación y la colaboración pueden manifestarse a niveles de diferencia de “C2 Maduro”.

Figura 2

C2 Maturity Levels	Endeavor Objectives and Tasks	Degree of Inter-Cluster Connectivity	Frequency/Continuity
Edge C2	Complete	Tailored and Dynamic	
Collaborative C2	Mixture, Largely Task-Related and Some Entities	Rich	Continuous or Nearly Continuous
Coordinated C2	Mixture, Largely Entities and Some Task-Related	Limited	Periodic
De-Conflicted C2	Entity Organizations	Minimal	Episodic
Conflicted C2	Entity Organizations	None	None

[https://www.researchgate.net/publication/235179656\\_NATO\\_NEC\\_C2\\_maturity\\_model](https://www.researchgate.net/publication/235179656_NATO_NEC_C2_maturity_model)

El C2 habilitado en red (Coordinación y Colaboración) cuando se realiza completamente es dinámico, más ágil, flexible y se adapta a las diferentes circunstancias, mejorando la eficacia y mejorando el rendimiento. La agilidad del C2 se define como la capacidad de mantener la efectividad de la misión de manera proactiva frente a circunstancias y tensiones cambiantes, incluida la capacidad de conceptualizar, diseñar, crear y desplegar un esfuerzo exitoso.

## CONCLUSIONES

El uso creciente de la tecnología puede mejorar la información disponible para los involucrados según sea necesario, como vemos con el creciente uso de Google Earth para mejorar la visualización del terreno. Los colegas en Portugal están trabajando en un proyecto llamado NEXES. EU que busca adoptar tecnologías IP para potenciar la comunicación entre los servicios de emergencia y los ciudadanos, incluyendo aquellos con impedimentos (ciegos o sordos) y entre los servicios de emergencia para mejorar interoperabilidad, coordinación y conciencia situacional.

Están explorando “Total Conversation” - la capacidad de intercambiar voz, texto, imágenes y video, métodos de localización mejorados que integren operadores de red telefónica, dispositivos de usuario y sistemas GPS o GNSS; y la interoperabilidad mejorada, incluyendo los sistemas que aseguran que las llamadas de emergencia sean encaaminadas hacia el punto de manejo adecuado en la seguridad pública, es decir, el punto más cercano con las habilidades para manejar las llamadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberts, D. S., Huber, R. K. and Moffat, J. (February 2010). *NATO NEC C2 Maturity Model*. Washington, DC.: Command and Control Research Program, February 2010. Recovered from <http://www.dodccrp-test.org/ccrp-books> or [https://www.researchgate.net/publication/235179656\\_NATO\\_NEC\\_C2\\_maturity\\_model](https://www.researchgate.net/publication/235179656_NATO_NEC_C2_maturity_model)
- Elwahary, S. and Castillo, G. (April 2008). *The role of the affected state: A case study on the Peruvian earthquake response*. Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute. Recovered from <https://www.odi.org/resources/docs/1838.pdf>.
- Daly-Hayes, M. and Wheatley, G. F. (Eds), (1996). *Inter-Agency and Political-Military Dimensions of Peace Operations: Haiti – A Case Study*. Washington, D.C.: National Defense University, Institute for National Strategic Studies.
- Heleno Pereira, A. R. (Enero-febrero, 2007). El componente militar de la Misión de las Naciones Unidas para la estabilización de Haití. *Military Review*, enero-febrero 2007.
- Smith, S. R. (2007). *The utility of force: The art of war in the modern world*. New York: Knopf.